

ISSN 2411-5215 (Print)  
ISSN 2519-4828 (Online)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

# ***ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ***

***НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ***

***№ 3 (19)***



Чернігів 2019

УДК 330(066)

П78

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)

Друкується за рішенням вченої ради Чернігівського національного технологічного університету (протокол № 8 від 02.10.2019). Науковий журнал «Проблеми і перспективи економіки та управління» внесено до переліку наукових фахових видань України, затвердженого Наказом Міністерства освіти і науки України від 07.05.2019 р. № 612, відповідно до якого журналу надано категорію «Б».

Журнал розміщено у таких базах даних: НБУ ім. Вернадського, eLIBRARY.RU, українська науково-освітня мережа «УРАН», реферативна база даних «Україніка наукова», USJ (Ukrainian scientific journals), Google scholar; Index Copernicus; BASE (Bielefeld Academic Search Engine).

**Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал / Чернігів. нац. П78** технол. ун-т. – Чернігів : ЧНТУ, 2019. – № 3 (19). – 368 с.

У цьому випуску журналу «Проблеми і перспективи економіки та управління» вміщено статті, присвячені теоретичним проблемам розвитку національної економіки; галузевим аспектам розвитку національного господарства; проблемам менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону, фінансовим ресурсам.

Журнал «Проблеми і перспективи економіки та управління» буде корисним для науковців, аспірантів, магістрантів та здобувачів вищої освіти закладів вищої освіти.

**УДК 330(066)**

**Головний редактор:**

Шкарлет С. М., доктор економічних наук, професор.

**Заступники головного редактора:**

М. П. Бутко, доктор економічних наук, професор;

Ж. В. Дерій, доктор економічних наук, професор;

В. П. Ільчук, доктор економічних наук, професор;

В. Г. Маргасова, доктор економічних наук, професор.

**Члени редакційної колегії:**

Н. М. Вдовенко, доктор економічних наук, професор;

Л. М. Газуда, доктор економічних наук, доцент;

М. В. Газуда, доктор економічних наук, доцент;

Т. А. Гоголь, доктор економічних наук, професор;

О. І. Гонта, доктор економічних наук, професор;

Є. А. Поліщук, доктор економічних наук, професор;

М. П. Сагайдак, доктор економічних наук, професор;

І. Г. Брітченко, доктор економічних наук, професор, Державний вищий навчальний заклад імені професора Станіслава Тарновського (м. Тарнобжег, Польща);

Гросу Вероніка, доктор економічних наук, професор, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре (м. Сучава, Румунія);

Солюнюк Маріан, кандидат економічних наук, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре (м. Сучава, Румунія);

М. В. Дубина, доктор економічних наук, доцент;

К. Г. Космулес, кандидат економічних наук, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (м. Сучава, Румунія).

**Відповідальний секретар:**

Дубина Максим Вікторович

мобільний телефон: +38 (099) 376-32-87

e-mail: maksim-32@ukr.net

mvdubyna@gmail.com

Facebook: <https://www.facebook.com/Проблеми-і-перспективи-економіки-та-управління-1726912017529159/>

Заснований у 1996 році. Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 21189-10989 ПР від 03.02.2015.

© Чернігівський національний технологічний університет, 2019



ISSN 2411-5215 (Print)  
ISSN 2519-4828 (Online)

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
CHERNIHIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**PROBLEMS AND PROSPECTS  
OF ECONOMICS  
AND MANAGEMENT**

*SCIENTIFIC JOURNAL*

*ISSUE № 3 (19)*

Chernihiv 2019

UDC 330(066)

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)

Published by the decision of the Academic Council of the Chernihiv National University of Technology (protocol № 8 dated 02.10.2019). Scientific journal «Problems and prospects of economics and management» is included into the list of scientific specialized editions of Ukraine, approved by the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated May 07, 2019 № 612, according to which magazine is assigned a category «B».

Journal has been included in the international scientometric database eLIBRARY.RU, “URAN”, abstract database “Ukraine Science”, USJ (Ukrainian scientific journals), Google scholar; Index Copernicus; BASE (Bielefeld Academic Search Engine).

**Problems and prospects of economics and management : scientific journal / Chernihiv National University of Technology. – Chernihiv : Chernihiv National University of Technology, 2019. – № 3 (19). – 368 p.**

The articles on theoretical problems of the national economy development, sectorial aspect development of the national economy, the problems of management and development of the productive forces of the region have been published in this issue of the scientific journal “Problems and prospects of economics and management”.

«Problems and prospects of economics and management» will be helpful for researchers, postgraduate and undergraduate students and students of higher educational institutions.

**UDC 330(066)**

**Chief Editor:**

Shkarlet S. M., Doctor of Economics, Professor.

**Deputy Editors in Chief:**

Butko M. P., Doctor of Economics, Professor;

Ilchuk V. P., Doctor of Economics, Professor;

Derii Zh. V., Doctor of Economics, Professor;

Marhasova V. G., Doctor of Economics, Professor.

**Members of the Editorial Board:**

Vdovenko S. M., Doctor of Economics, Professor;;

Hazuda L. M., Doctor of Economics, Professor;

Hazuda M. V., Doctor of Economics, Professor;

Hohol T. A., Doctor of Economics, Professor;

Honta O. I., Doctor of Economics, Professor;

Polishchuk Ye. A., Doctor of Economics, Professor;

Sahaidak M. P., Doctor of Economics, Professor;

Britchenko I. Г., Doctor of Economics, Professor, State Higher Educational Institution named prof. Stanislaus Tarnowski (Tarnobrzeg, Poland);

Grosu Veronica, Doctor of Economics, Professor; Stefan cel Mare University (Suceava, Romania);

Socoliuc Marian, PhD in Economics, Stefan cel Mare University (Suceava, Romania);

Dubyna M. V., Doctor of Economics, Associate Professor;

Cristina Gabriela Cosmulese, PhD in Economics, Stefan cel Mare University (Suceava, Romania).

**Responsible Secretary:**

Dubyna Maksym

cellphone: +38 (099) 376-32-87

e-mail: maksim-32@ukr.net

mvdubyna@gmail.com

Facebook: <https://www.facebook.com/Проблеми-і-перспективи-економіки-та-управління-1726912017529159/>



## ЗМІСТ

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

<i>Бутко М., Повна С., Попело О., Самойленко Г.</i> Важелі активізації інноваційного розвитку економіки: досвід країн ЄС та вітчизняні реалії .....	9
<i>Дубина М., Козлянченко О.</i> Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства.....	21
<i>Оліфіренко Л., Письменюк М.</i> Критерії ефективності інтернет-технологій в аспекті планування маркетингових комунікацій.....	33
<i>Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю.</i> Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.....	45
<i>Забаишанська Т., Роговий А., Ребенок А.</i> Дискримінаційна реклама: досвід регулювання країн Європейського Союзу та України.....	53
<i>Ломоносова О., Ломоносов А.</i> Дивергенція норм часу як наслідок адаптації ЗВО України до нових соціально-економічних та інституційних умов функціонування .....	60
<i>Мініна О.</i> Проблеми побудови стратегії підприємства в сучасних українських реаліях.....	81
<i>Полковниченко С., Єльчищева І.</i> Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів.....	89
<i>Ремньова Л.</i> Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі.....	99
<i>Холодницька А., Молибога К.</i> Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії.....	106

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

<i>Гонта О., Музика В.</i> Європейський досвід ведення мисливського господарства: перспективи України.....	113
<i>Кичко І., Борисенко Л., Левченко М.</i> Умови формування трудового потенціалу підприємств морського транспорту та фактори його реалізації .....	126
<i>Лісіца В., Стефанюк О.</i> Стимулювання участі малих та середніх підприємств у розвитку та реалізації експортного потенціалу України .....	136
<i>Панченко О., Журман С.</i> Умови ефективного використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту .....	147
<i>Рязанцев А., Ейтутіс Г., Попова Д., Божок А.</i> Новий порядок визначення плати за користування власними вагонами перевізника АТ «Укрзалізниця» під час виконання вантажних операцій – ефективний засіб покращення простого відтворення основних фондів .....	157
<i>Шабатура Т.</i> Суть та значення методу бенчмаркінгу в дослідженнях екотуристичної сфери.....	167
<i>Янковець Т.</i> Експортні можливості підприємств легкої промисловості на ринках ЄС.....	174
<i>Вовк К.</i> Теоретична сутність поняття «подієвий туризм» та прикладні аспекти його використання.....	184
<i>Бобровник Д.</i> Підвищення ефективності бенчмаркінгу в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств.....	194
<i>Vdovenko N., Korobova N., Kurmaiev P., Pavlenko I.</i> Formation of the organizational mechanism for fisheries regulation .....	202
<i>Акутенко О., Andarak V.</i> Theoretical and methodological aspects of the formation of industry competitiveness in the conditions of strengthening international economic relations.....	213
<i>Volot O., Kolotok V.</i> International experience of using information and communication technologies in small business development.....	220

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

<i>Лисенко І.</i> Аналіз світового досвіду взаємодії регіональних інноваційних кластерів та вищої освіти.....	229
---	-----

<i>Ревко А.</i> Стратеги розвитку освітньої компоненти соціальної інфраструктури регіону в контексті євроінтеграційних процесів.....	240
<i>Шадура-Никипорець Н., Гапоненко Г., Гутнікова Н.</i> Регіональні характеристики сучасного стану поводження з відходами в Україні: аналітична оцінка .....	248
<i>Агафошина М.</i> Теоретичні засади міжбюджетних відносин у нових умовах розвитку місцевого самоврядування.....	257

#### **ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

<i>Шкарлет С., Садчикова І.</i> Трансформація системи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки.....	264
<i>Ільчук В., Шишкіна О.</i> Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств.....	277
<i>Лавров Р., Кравченко А.</i> Рейтингування банків як індикатор їх успішності на фінансовому ринку.....	294
<i>Леонов С., Бойко А., Боженко В., Лучко І.</i> Роль та значення національної системи протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом в сучасних умовах розвитку фінансового ринку України .....	305
<i>Ткаченко Н.</i> Базові засади фінансового контролю стійкості суб'єктів господарювання.....	314
<i>Долінський Л., Забайтанський М.</i> Фінансові важелі активізації кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ в Україні.....	321
<i>Нехай В.</i> Фінансово-економічна безпека сільськогосподарських підприємств основа економічної безпеки держави .....	330
<i>Али Мухаммед Али Тубишат, Саддам Хуссейн Абдула Бани Кассим.</i> Формирование стратегии управления валютными рисками на предприятиях.....	339
<i>Подмарьов О.</i> Сутність та складові податкового стимулювання економічної діяльності .....	347

<b>ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ НАУКОВИХ СТАТЕЙ .....</b>	<b>354</b>
---	------------

## CONTENT

THEORETICAL PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT  
OF THE NATIONAL ECONOMY

<i>Butko M., Povna S., Popelo O., Samilenko H.</i> Levers of activation of economy innovative development: experience of eu countries and domestic realities .....	9
<i>Dubyna M., Kozlianchenko O.</i> Conceptual aspects of research of the nature of digitalization and its role in the modern society development .....	21
<i>Olifirenko L., Pysmeniuk M.</i> Criteria for the effectiveness of internet technologies in the aspect of marketing communications planning .....	33
<i>Babachenko L., Kovshun K., Portna Yu.</i> Peculiarities of enterprise competitiveness management .....	45
<i>Zabashanska T., Rogoyi A., Rebenok A.</i> Discriminatory advertising: regulation experience in the European Union and Ukraine .....	53
<i>Lomonosova O., Lomonosov A.</i> Divergence of time standards as a consequence of the Ukrainian universities' adaptation to the new socio-economic and institutional operating conditions .....	60
<i>Minina O.</i> Problems of elaboration of a company's strategy in the modern Ukrainian realities ....	81
<i>Polkovnychenko S., Yelchysheva I.</i> Enterprise strategy on entering the foreign in terms of European integration processes strengthening .....	89
<i>Remnova L.</i> The main challenges and determinants of the new HR-management model in a VUCA-world .....	99
<i>Kholodnytska A., Molyboha K.</i> Corporate culture and corporate management: aspects of interaction .....	106

## SECTORAL ASPECT OF THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

<i>Honta O., Muzyka V.</i> European experience of managing the hunting industry: prospects for Ukraine .....	113
<i>Kychko I., Borisenko L., Levchenko M.</i> Terms of labor potential formation of maritime transport enterprises and factors of its implementation.....	126
<i>Lisitsa V., Stefaniuk O.</i> Stimulating the participation of small and medium-sized enterprises in the development and realization of Ukraine's export potential.....	136
<i>Panchenko O., Zhurman S.</i> Conditions for the efficient use of the transit potential of a railway enterprise .....	147
<i>Riazantsev A., Eitutis H., Popova D., Bozhok A.</i> New order of paying determination for using own carriages of JSC «Ukrzaliznytsia» during cargo operations is effective means for improving of simple fixed assets reproduction .....	157
<i>Shabaturova T.</i> The essence and importance of the benchmarking method in the eco-tourism research.....	167
<i>Iankovets T.</i> Export opportunities of light industry enterprises in the EU markets .....	174
<i>Vovk K.</i> The theoretical essence of the event of «event tourism» and applied aspects of its use .....	184
<i>Bobrovnik D.</i> Enhancing benchmarking efficiency in the context of ensuring competitiveness of agrarian enterprises .....	194
<i>Vdovenko N., Korobova N., Kurmaiev P., Pavlenko I.</i> Formation of the organizational mechanism for fisheries regulation .....	202
<i>Akymenko O., Andarak V.</i> Theoretical and methodological aspects of the formation of industry competitiveness in the conditions of strengthening international economic relations.....	213
<i>Volot O., Kolotok V.</i> International experience of using information and communication technologies in small business development.....	220

**PROBLEMS OF MANAGEMENT AND DEVELOPMENT  
OF THE PRODUCTIVE FORCES OF THE REGION**

<i>Lysenko I.</i> Analysis of world experience in the interaction of regional innovation clusters and higher education .....	229
<i>Revko A.</i> Strategies for development of educational component of the social infrastructure in region in the context of European integration processes.....	240
<i>Shadura-Nykyropets N., Gaponenko G., Gutnikova N.</i> Regional characteristics of the current state of waste management in Ukraine: an analytical assessment.....	248
<i>Ahafoshyna M.</i> Theoretical fundamentals of inter-budgetary relations in the new conditions of local self-government development .....	257

**FINANCIAL RESOURCES: THE PROBLEMS OF FORMATION AND USAGE**

<i>Shkarlet S., Sadchykova I.</i> Transformation of enterprise financial and economic security system in digital economics.....	264
<i>Ilchuk V., Shyshkina O.</i> Mechanism for financial risk management of industrial enterprises.....	277
<i>Lavrov R., Kravchenko A.</i> Bank rating as indicator of success in financial market .....	294
<i>Lieonov S., Boyko A., Bozhenko V., Luchko I.</i> The role and value of the national system of anti-money laundering in the modern conditions of the financial market development in Ukraine.....	305
<i>Tkachenko N.</i> Basic principles of financial controlling of business entities sustainability .....	314
<i>Dolinskyi L., Zabashtanskyi M.</i> The financial gears of the banks credit-investment activity intensification in Ukraine .....	321
<i>Nekhai V.</i> Financial and economic security of agricultural enterprises basis of economic security of the state.....	330
<i>Ali Mohammed Ali Tubishat, Saddam Hussei Abdullah Bunny Cassim.</i> Formation of currency risk management strategies at the enterprises .....	339
<i>Podmaryov O.</i> The essence and components of the tax stimulation of economic activities .....	347

<b>BASIC REQUIREMENTS FOR EXECUTION AND SUBMISSION OF MANUSCRIPTS OF SCIENTIFIC ARTICLES.....</b>	<b>354</b>
---	------------



УДК [332.1:519.237.8]330.341.1(477)

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-9-20

*Микола Бутко, Світлана Повна, Ольга Попело, Галина Самійленко***ВАЖЕЛІ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД  
КРАЇН ЄС ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ***Николай Бутко, Светлана Повная, Ольга Попело, Галина Самойленко***РЫЧАГИ АКТИВИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ:  
ОПЫТ СТРАН ЕС И ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ РЕАЛИИ***Mykola Butko, Svitlana Povna, Olha Popelo, Halyna Samiilenko***LEVERS OF ACTIVATION OF ECONOMY INNOVATIVE DEVELOPMENT:  
EXPERIENCE OF EU COUNTRIES AND DOMESTIC REALITIES**

У статті досліджено європейський досвід кластеризації та шляхи його адаптації в напрямі прискорення інноваційного розвитку економіки України. Проаналізовано особливості європейської моделі кластерного розвитку. У дослідженні визначено, що рівень розвитку кластерів суттєво корелює з ранжуванням країн за ступенем розвитку інновацій, хоча існують деякі винятки. Для України надзвичайно важливим є необхідність підвищення рівня інноваційної активності господарюючих суб'єктів, оскільки їхні показники інноваційної активності суттєво погіршуються протягом 2011-2017 років. На тлі Європейського досвіду процесів кластеризації та інноваційності розвиток вітчизняного кластерного напрямку перебуває на початковій стадії і визначається нами як недостатньо розвинутий. Ситуацію можливо докорінно змінити лише за наявності державних чи регіональних програм, які вмотивували б господарюючих суб'єктів на створення та розвиток кластерів. Розглянуто склад кластерів, до підсистем яких віднесені господарюючі суб'єкти, інноваційне ядро, інститути взаємодії. Також виділено умови формування інноваційних мереж та кластерів. Розроблена схема інноваційного кластера як системи взаємодії в економіці регіону.

**Ключові слова:** кластеризація; кластер; рейтинг; інноваційний розвиток; інноваційна активність; склад кластерів.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 23.

В статье исследованы европейский опыт кластеризации и пути его адаптации в направлении ускорения инновационного развития экономики Украины. Проанализированы особенности европейской модели кластерного развития. В исследовании определено, что уровень развития кластеров существенно коррелирует с ранжированием стран по степени развития инноваций, хотя существуют некоторые исключения. Для Украины чрезвычайно важным является необходимость повышения уровня инновационной активности хозяйствующих субъектов, поскольку их показатели инновационной активности существенно ухудшаются в течение 2011-2017 годов. На фоне европейского опыта процессов кластеризации и инновационности, развитие отечественного кластерного направления находится на начальной стадии, и определяется нами как недостаточно развитое. Ситуацию возможно в корне изменить только при наличии государственных или региональных программ, которые мотивировали бы хозяйствующих субъектов на создание и развитие кластеров. Рассмотрен состав кластеров, к подсистемам которых отнесены хозяйствующие субъекты, инновационное ядро, институты взаимодействия. Также выделены условия формирования инновационных сетей и кластеров. Разработана схема инновационного кластера как системы взаимодействия в экономике региона.

**Ключевые слова:** кластеризация; кластер; рейтинг; инновационное развитие; инновационная активность; состав кластеров.

Рис.: 1. Табл.: 3. Библ.: 23.

The article explores the European experience of clustering and ways to adapt it in the direction of accelerating the innovative development of the Ukrainian economy. The features of the European cluster development model are analyzed. The study determined that the level of cluster development significantly correlates with the ranking of countries according to the degree of innovation development, although there are some exceptions. For Ukraine, the need to increase the level of innovative activity of economic entities is extremely important, since their indicators of innovative activity deteriorate significantly during 2011-2017. Against the background of the European experience in the processes of clustering and innovation, the development of the domestic cluster area is at the initial stage, and we define it as underdeveloped. The situation can be fundamentally changed only if there are state or regional programs that would motivate business entities to create and develop clusters. The composition of the clusters is considered, the subsystems of which include economic entities, the innovative core, and the institutions of interaction. The conditions for the formation of innovative networks and clusters are also highlighted. A scheme of the innovation cluster as a system of interaction in the regional economy has been developed.

**Keywords:** clusterization; cluster; rating; innovation development; innovation activity; cluster composition.

Fig.: 1. Table: 3. References: 23.

**JEL Classification:** G140; H540; L290; O100

**Постановка проблеми.** Визначальною парадигмою сучасних соціально-економічних, науково-технічних та всіх інших суспільних процесів є інноваційність, яка дасть відповідь на запитання: чи рухатиметься Україна по траєкторії приєднання до високорозвинених країн, чи залишиться на узбіччі планетарного модернізаційного пос-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

тупу. Це пов'язано із загальними закономірностями переходу держави від переважно відтворювального до інноваційного типу розвитку, а також від об'єктивної вітчизняної реальності, коли точка біфуркації трансформаційних зрушень в економіці, які нині супроводжуються загостренням соціогуманітарних, демографічних та природно-суспільних відносин, опинилась на негативному максимумі.

Адже інноваційність – це не тільки ключ для динамічного розвитку системи, підвищення якості життя громадян та особистого успіху кожної людини, а й засіб забезпечення конкурентоспроможності держави в сучасному надскладному світі.

Важлива роль у прискоренні економічного розвитку нашої держави, яка згідно з інформаційним табло Євросоюзу віднесена до розряду новаторів, належить інноваційно-активному бізнесу і, насамперед, формуванням кластерного типу. Практика розвинених європейських країн свідчить про те, що процес формування кластерів відбувається досить інтенсивно й набирає поступальних обертів. Однак якщо для розвинутих країн кластер – це природний еволюційний етап становлення промисловості та організації виробництва, то для країн, що розвиваються, – це шлях досягнення ними високого рівня розвитку у світогосподарському просторі.

Загалом, за оцінкою експертів, до теперішнього часу кластеризацією охоплено близько 50 % економік провідних країн світу, таку тенденцію підкреслює багато вчених [1-3]. Кластерний підхід сьогодні є інструментом для стимулювання регіонального розвитку, підвищення рівня зайнятості, зростання заробітної плати та відрахувань до бюджетів, нарощування експортного потенціалу та стійкості просторових господарських систем. При цьому необхідно підкреслити, що реалізація кластерної моделі формує основу для створення нових форм інтеграції знань із практикою господарювання, а промислова політика з урахуванням спрямування на кластери стимулює виникнення нових поєднань економіки із соціогуманітарними, економічними та іншими суспільними системами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам кластеризації економіки присвячені публікації закордонних та вітчизняних учених, серед яких можна виокремити таких авторів, як А. Василюк, Р. В. Манна, Л. Мартинез-Чафера, Х. Моліна-Моралез, М. Портера, К. С. Баделе, С. І. Соколенка, Д. В. Солохи, Д. Фунденії та інших.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що кластеризація є сучасним напрямом підвищення ефективності економіки розвинутих країн, а її поглиблене дослідження та прикладне використання у вітчизняній практиці сприятиме прискоренню інноваційного розвитку національного господарського комплексу.

**Мета статті.** Мета статті полягає в дослідженні європейського досвіду кластеризації та його адаптації в напрямі прискорення інноваційного розвитку економіки України.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах децентралізації владних повноважень відкриваються величезні можливості кластерного розвитку, оскільки саме така форма організації виробництва дає змогу забезпечити формування соціально орієнтованої економіки, вирівнювання успадкованої асиметрії та забезпечення комплексного розвитку і створення належних умов праці та проживання населення [4].

Поняття «кластер» широко використовується в різних сферах знань як об'єднання декількох однорідних елементів, що може розглядатися як самостійна одиниця. В економіці кластер – це сконцентрована на деякій території група взаємопов'язаних компаній. Вважається, що кластер має більш виграшну позицію, ніж одиночний бізнес, оскільки дає змогу: 1) посилювати процеси спеціалізації між учасниками; 2) створювати тісну взаємодію виробників і споживачів послуг; 3) отримувати якісні послуги (маркетингові, юридичні тощо) та при цьому здешевлювати їхню вартість; 4) знижувати вартість продукції, що виробляється на основі спільної діяльності; 5) посилювати потоки

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ідей та інформації між учасниками, отримувати нові знання та навички; 6) підвищувати конкурентоспроможність виробництва; 7) більш ефективно використовувати місцеві природні ресурси; 8) створювати здоровий соціальний капітал [5].

Особливу популярність кластерна форма організації виробництва отримала у США, оскільки вона засвідчила високу ефективність у використанні нових технологій і продуктів. Характерно, що нині в межах кластерів функціонує більше половини американських підприємств, а на їх частку приходиться понад 60 % ВВП країни [7].

За останні роки в багатьох європейських країнах накопичено досвід успішного стимулювання інноваційного розвитку в межах кластерних промислових систем (скандинавські країни, Італія, Німеччина, Франція, Австралія, Словенія тощо). Так, вивчення європейського досвіду впровадження кластерної моделі показав, що в 28 країнах Західної та Східної Європи функціонує понад 2000 кластерних об'єднань у різних секторах, в яких зайнято 42 млн осіб [8; 9].

Специфікою європейської моделі кластерного розвитку слід вважати:

- інституціональне закріплення та активну участь держави в процесах формування та розробки кластерної політики;
- підведення процесів кластеризації під один спільний знаменник ЄС та їх міжнародна інтеграція;
- формування кластерів через систему міжнародних правових та організаційних структур;
- розвиток зв'язків між закладами вищої освіти, дослідними інститутами та бізнесом;
- утворення транскордонних кластерів;
- домінування кластерів у «традиційних» секторах;
- стимулювання розвитку окремих регіонів за рахунок утворення кластерів, заснованих на інноваційних технологіях.

За результатами проведених у ЄС досліджень щодо ролі кластерів у розвитку інновацій, можна зробити висновок про те, що інноваційна активність кластерних компаній становить близько 60 %, у той час як компаній поза кластерами – лише 40-45 % [10; 11].

Одним із результатів розвитку кластерів та діяльності структур підтримки бізнесу на рівні Європейського Союзу є зростання сумарного інноваційного потенціалу ЄС загалом (табл. 1) [12; 13; 14].

Поглиблений аналіз свідчить про кореляційну залежність між інноваційним та кластеризаційним розвитком країн ЄС. Тому один з основних інструментів посилення інноваційної складової ЄС експерти пропонують активізувати розвиток інноваційних кластерів, розуміючи їх як ядро майбутньої економіки знань [8].

Водночас треба зауважити, що існують винятки, коли країни з високим рейтингом за станом розвитку кластерів входять у більш слабку інноваційну групу (Німеччина, Італія, Болгарія). І навпаки, країни з низьким рейтингом розвитку кластерів входять до більш сильної інноваційної групи країн (Словенія, Греція, Хорватія).

Таблиця 1

*Групування країн ЄС за ступенем інноваційного розвитку та їхнім місцем у рейтингу розвитку кластерів, 2018 р.*

Групи країн за ступенем інноваційного розвитку	Країни Європи	Рейтинг країн за станом кластерного розвитку в межах Індексу глобальної конкурентоспроможності
1	2	3
Інноваційні лідери	Нідерланди	6
	Великобританія	10
	Швеція	13
	Австрія	15
	Фінляндія	18
	Данія	20

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Закінчення табл. 1

1	2	3
Сильні новатори	Німеччина	2
	Бельгія	17
	Франція	21
	Ірландія	24
	Словенія	60
Помірні новатори	Італія	4
	Іспанія	37
	Португалія	38
	Мальта	42
	Чеська Республіка	47
	Угорщина	65
	Словаччина	66
	Польща	67
	Кіпр	70
	Латвія	73
	Естонія	76
	Литва	96
	Греція	127
	Хорватія	130
	Скромні новатори	Болгарія
Румунія		119

Джерело: розраховано авторами на основі [12; 13].

Для України надзвичайно важливим є необхідність підвищення рівня інноваційної активності господарюючих суб'єктів (табл. 2).

Таблиця 2

*Динаміка основних результативних показників інноваційної діяльності в Україні*

Показник	Рік				Темп приросту, %, 2017/2011
	2011	2013	2015	2017	
Частка промислових підприємств, що займалися інноваціями, % до загальної кількості обстежених	16,2	16,8	17,3	16,2	0
Впровадження інноваційних видів продукції, найменувань	3238	3138	3136	2387	-26,3
у тому числі:					
нових для ринку	900	640	548	477	-47,0
нових тільки для підприємства	2338	2498	2588	1910	-18,3
відсоток нових для ринку від загальної кількості найменувань	27,8	20,4	17,5	20,0	-7,8
відсоток нових для підприємства від загальної кількості найменувань	72,2	79,6	82,5	80,0	+7,8
Впровадження нових технологічних процесів	2510	1576	1217	1831	-27,1
з них маловідходних, ресурсозберігаючих і безвідходних	517	502	458	611	+18,2

Джерело: розраховано авторами на основі [15, с. 209].

У сучасних умовах міжнародна оцінка розвитку кластерів розглядається в таких рейтингах: індексі конкурентоспроможності та глобальному індексі інновацій.

Індекс конкурентоспроможності оцінює рівень розвитку кластерів шляхом опитування керівників підприємств, проте йдеться про наявність зв'язків співробітництва між підприємствами різних типів, але рівень інноваційності цих зв'язків не враховується.

Глобальний індекс інновацій у 2017 р. зробив першу спробу оцінки субнаціональних інноваційних кластерів, оскільки вважається, що успішні формування подібного типу потрібні для досягнення національної інноваційної досконалості. Найбільші клас-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

тери вимірюються патентуванням за Договорами про патентну кооперацію, при цьому спираючись на методи картографування та дані патентування Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ). Водночас зазначено, що така оцінка досить складна, оскільки для її проведення бракує доступних даних [17]. Отже, при визначенні кластерів у цьому індексі здебільшого враховується кооперація та взаємодія на рівні наукових досліджень, а не кооперація при виробництві продукції.

Нині розвиток кластерів є важливою частиною економічного розвитку ЄС загалом і однією з основних складових підвищення його конкурентоспроможності. Політика ЄС підтримує створення, розвиток і фінансування кластерів, вимагаючи від держав-членів просувати кластерну політику в національних програмах, щоб стимулювати бізнес [18].

На тлі європейського досвіду процесів кластеризації та інноваційності розвиток вітчизняного кластерного напрямку перебувають на початковій стадії і визначається нами як недостатньо розвинутий (табл. 3).

Таблиця 3

*Взаємодія між рівнем конкурентоспроможності, рівнем інноваційного розвитку та рівнем розвитку кластерів у межах цих індексів для України*

Показник	Рік	
	2017	2018
Індекс глобальної конкурентоспроможності (ІГК)		
Бал	4,0	4,0
Місце	85 / 138	83 / 140
Стан кластерного розвитку (за ІГК)		
Бал	3,0	3,2
Місце	125	106
Глобальний інноваційний індекс (ГІІ)		
Бал	37,62	38,52
Місце	50 / 127	43 / 126
Стан кластерного розвитку (за ГІІ)		
Бал	32,5	35,5
Місце	114	98

З огляду на стан кластерного розвитку в Україні, на нашу думку, ситуацію можливо докорінно змінити лише за наявності державних чи регіональних програм, які вмотивували б господарюючих суб'єктів на створення та розвиток виробничих кластерів, що можуть мати різні розміри та форми, але характерною ознакою їхньої сутності є об'єднання окремих елементів та компонентів у ціле для виконання у взаємодії певної функції або реалізації певної мети [19]. Такими цілями є:

- комплексне використання природно-ресурсного потенціалу;
- підвищення конкурентоспроможності членів кластерного об'єднання;
- зниження витрат та покращення якості продукції або послуг;
- забезпечення зайнятості населення та підвищення продуктивності праці в межах кластера;
- зміцнення фінансової бази для активізації інноваційно-інвестиційної діяльності та наповнення доходів місцевих бюджетів;
- раціональне природокористування і охорона довкілля;
- представницька функція та захист інтересів учасників кластерного утворення у владних органах.

Розглядаючи сутність та структуру виробничих кластерів, зауважимо, що до їх складу зазвичай входять не тільки підприємства різних сфер економічної діяльності, які включають виробництво готового продукту, обслуговуючі виробництва, а також поставальники виробничих ресурсів та послуг, логістичні комплекси, об'єкти ринкової ін-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

фраструктури. Визначаючи склад та структуру виробничого кластера регіону ми пропонуємо виділяти три головні категорії діючих сторін (сегменти), які необхідні та переважно мають бути присутні в кластері: господарюючі суб'єкти, інноваційне ядро, інститути взаємодії. До сегмента господарюючі суб'єкти слід віднести: промислові підприємства, постачальників спеціалізованих засобів виробництва, компонентів машин, матеріалів, комплектуючих, сировини; супутні суб'єкти інфраструктури, сервісні центри тощо. Інноваційне ядро необхідно формувати за рахунок закладів вищої освіти, бізнес-інкубаторів, наукових центрів. До інститутів співпраці у сфері інформації – засоби масової інформації, провайдерські компанії; у сфері фінансів – фінансові установи (банки, кредитні спілки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо); в інших сферах – органи місцевого самоврядування, торгово-промислові палати, громадські об'єднання, спілка роботодавців.

Найбільш ефективним та конкурентоспроможним напрямом просторового розвитку, особливо в умовах децентралізації владних повноважень, є промислова кооперація, в якій можуть брати участь різні за розміром та формою власності підприємства, оскільки саме технологічна кооперація призводить до створення промислових утворень, які називають кластерами.

Досвід розвинутих країн дозволив дійти висновку, що найдинамічнішого розвитку набули ті регіони, де сформувалися промислові або інноваційні кластери [21, с. 8]. Кластер дозволить:

1) об'єднати здатність компаній-виробників перетворити наукові розробки безпосередньо у виробництво та можливості інститутів співпраці в різних сферах для всілякого сприяння діяльності кластерної структури;

2) підтримувати функціонування мережевих структур, доцільність яких полягає в отриманні ефективної форми інтеграції науки і виробництва;

3) об'єднання зусиль висококваліфікованих кадрів різних спеціальностей у напрямі міжсекторальних досліджень та наукових експериментів;

4) об'єднати фінансовий капітал у найдосконаліших формах, включаючи венчурний;

5) використати просторові переваги задля створення нових, наукомістких виробництв, що відповідають сучасним вимогам розвитку продуктивних сил регіонів України.

У процесі вивчення польського досвіду та моніторингу готовності до співпраці 381 польської компанії встановлено, що сам процес створення кластера не нарощує наявний інноваційний потенціал [24]. Натомість здатність впровадження інновації повністю залежить від співпраці з іншими суб'єктами ринку в напрямі обміну інформацією та знаннями, що вимагає довіри, без чого кластер стає дисфункціональним. Однією зі слабких сторін польської економіки, на думку їхніх науковців, є саме низький рівень довіри, без чого ефективна система інновацій не може бути побудована. Це пов'язано з тим, що інновації багато в чому засновані на так званих мовчазних знаннях. Їхня роль набагато вища для інноваційних процесів, ніж кодифікованих, які легко копіювати. Результати дослідження довели високу залежність між оцінкою поточного співробітництва і можливістю його зміцнення в найближчому майбутньому. Це дає підстави констатувати, що в Польщі більший розвиток отримали саме виробничі кластери в порівнянні з інноваційними.

Вивчення традиційних виробничих та інноваційних кластерних структур дало змогу окреслити їх відмінності. Інноваційні кластери – це система тісних взаємозв'язків не лише між господарюючими суб'єктами, їхніми постачальниками та клієнтами, а й інститутами знань, серед яких великі дослідницькі центри та університети. Саме освіта і наука, будучи генераторами нових знань та інновацій, забезпечують високий освітній рівень, формують інформаційний потенціал інтегрованої діяльності.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Серед головних відмінних ознак інноваційного кластера є:

1) географічна концентрація підприємств, які володіють передовими технологіями, знаннями, інформацією, та організацій, які займаються забезпеченням зростання розповсюдження знань між членами кластера;

2) тісні та інтенсивні зв'язки (формальні та неформальні), довіра, обмін інформацією, ноу-хау та технічними знаннями в межах кластера, що призводить до стимулювання та появи нових неочікуваних ідей, технологічних розробок та рішень, бізнес-ідей, продуктів, які сприяють підвищенню рівня інноваційності бізнесу;

3) наявність стійкого зв'язку та ефективної співпраці між учасниками інноваційного процесу в кластері, що дозволяє досягти конкурентних переваг;

4) спрямованість на надання широкого спектра специфічних та спеціалізованих послуг (певні допоміжні бізнес послуги, навчання персоналу, забезпечення інфраструктури тощо) визначеному споживачу;

5) прискорення комерціалізації наукових досліджень через активізацію венчурного фінансування та розвиток стартапів.

Під час дослідження функціонування інноваційного кластера в економічному просторі доцільно структурувати його зовнішнє середовище на такі складові: соціальну, інституціональну, технологічну та макроекономічну (рис. 1).

Соціальне середовище формується населенням, життєдіяльність якого так чи інакше пов'язана з діяльністю компанії. Важливі також виробнича і споживча поведінка населення та наявні тенденції в цій сфері.

Інституціональне середовище для кожного підприємства, що входить до кластера, проявляється в тому, що держава створює правове поле та формує важелі підтримки пріоритетних сфер економіки і у його межах формує мотиваційну політику.

Під технологічним середовищем розуміються різноманітні наукові розробки, реалізація яких впливає на конкурентні позиції у сфері виробництва і споживання продукції і послуг. Технологічне середовище має тенденцію до змін, створюючи для підприємства як додаткові можливості, так і обмеження.

Інвестиційне середовище визначає інвестиційний клімат, в якому функціонують підприємства, рівень інфляції, стан зайнятості, якість життя населення тощо.

За оцінками Світового Банку слід враховувати такі умови формування інноваційних мереж та кластерів [25]: 1) права інтелектуальної власності мають вирішальне значення для інноваційних мереж та кластерів, оскільки вони захищають партнерів від недобросовісного витоку знань під час співпраці; 2) відкрите інноваційне середовище, завдяки чому фірми використовують зовнішні джерела для розробки інновацій, посилюють роль інноваційних мереж та кластерів в інноваційному процесі; 3) глобалізація / фрагментація виробництва, що посилює необхідність співпраці з метою інтеграції різних компонентів продукції та доступу до додаткових знань та навичок. Збільшення конкуренції, коротший життєвий цикл та збільшення темпів інновацій заохочують підприємства до співпраці, щоб розділити витрати та ризики; знайти швидкі додаткові знання, спеціальні навички та компетенції; і отримати нові продукти чи послуги на ринку перед своїми конкурентами; 4) наявність цінних активів для спільного використання (наприклад, конкретні навички та компетенції); 5) доступ до ефективних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) може значно сприяти успіху інноваційних мереж шляхом вдосконалення обміну інформацією та обміну знаннями.



Рис. 1. Інноваційний кластер як система взаємодії в економіці регіону



## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

На наш погляд, у внутрішньому середовищі інноваційного кластера доцільно виділяти такі підсистеми: бізнесова, креативна, каталітична, фінансова. Розглядаючи більш детально склад кожної підсистеми, зазначимо, що до бізнесової підсистеми ми відносимо фірми, компанії, підприємства основної сфери діяльності, супутні суб'єкти інфраструктури, бізнесове та підприємницьке середовище, інвесторів; до управлінської підсистеми – органи влади різних рівнів (державні, регіональні, місцеві, корпоративні), до креативної підсистеми – науково-дослідні організації та інститути, освітні установи, організації інноваційної ринкової інфраструктури (технопарки, технолопіси, бізнес-інкубатори, венчурні фонди, експериментальні виробництва; до каталітичної (консультативної) підсистеми – консалтингові центри, промислові, професійні та бізнес-асоціації, торгово-промислові палати; до фінансової підсистеми – банківські установи, кредитні та некредитні організації, страхові компанії тощо.

**Висновки і пропозиції.** У процесі дослідження оцінок GCI та GII щодо розвитку кластерів виділено два типи кластерів: виробничі та інноваційні, а також виокремлено їхні основні цілі. Формування регіональних інноваційних кластерів повинно стати одним із найважливіших напрямів у сфері стимулювання та активізації сталого розвитку України. Стратегічними напрямками щодо формування та розвитку інноваційних кластерних структур в Україні є:

- підтримка малого бізнесу, який повинен створювати економічне середовище для діяльності основних підприємств кластера, розвиток інноваційно орієнтованих малих виробництв;

- розвиток інноваційної інфраструктури насамперед венчурного бізнесу для формування новітніх територіальних форм організації виробництва;

- удосконалення системи міжвиробничих комунікацій, науково-технічної інформації, консалтингових послуг у науково-технічній сфері та кластерного консалтингу;

- реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності науково-прикладних розробок, зокрема, зміцнення матеріальної бази науково-дослідних і освітніх установ, підвищення матеріальної зацікавленості персоналу в результатах досліджень тощо.

#### Список використаних джерел

1. Манн Р. В. Теоретико-методологічні засади формування кластерної політики. *Часопис економічних реформ*. 2013. № 4. С. 56-61.
2. Плаксюк О. О., Фінагіна О. В., Бойко А. І. Теоретичні засади кластерної економіки: питання балансування та гармонізації економічних інтересів. *Трансформаційні перетворення економічних систем: виклики сучасності*. Черкаси: ЧДТУ, 2017. С. 168-177.
3. Солоха Д. В. Концептуальні основи формування механізму економічного інноваційного розвитку національного господарства на засадах кластеризації: монографія / за ред. проф. Д. В. Солохи Київ: КНУКіМ, 2017. 220 с.
4. Попело О. В. Локалізація економічного простору регіонів України в контексті євроінтеграції: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 372 с.
5. Повна С.В. (2018) Мотивація створення кластерів як форми забезпечення інноваційної діяльності в регіоні. URL: [http://maupchern.pp.ua/wp-content/doc/Zbirka\\_25\\_april\\_2018final.pdf](http://maupchern.pp.ua/wp-content/doc/Zbirka_25_april_2018final.pdf).
6. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press. URL: [http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf).
7. Бутко М. П., Колоша В. П., Попело О. В. Особливості локалізації економічного простору регіонів в умовах децентралізації владних повноважень. *Економіка України*. 2019. № 1. С. 60-74.
8. The European Cluster Observatory. URL: <http://www.clusterobservatory.eu>.
9. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці: монографія. Київ: Логос, 2004. 848 с.
10. European Innovation Scoreboard. URL: <http://www.eis.eu>.
11. Polterovich V., Tonis A. *Innovation and Imitation at Various Stages of Development: A Model with Capital*. M.: New Economic School, Working paper, 2005. P. 32.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

12. Country profiles (European Innovation Scoreboard). URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/30670>.
13. The global competitiveness report 2018. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>.
14. Butko M., Povna S., Popelo O., Samiilenko G. European Experience of Clustering and Its Adaptation Towards Acceleration of Innovative Development of the Economy of Ukraine. *Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. Atlantis Press. P. 404-408. URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917687>.
15. Україна у цифрах 2017: статистичний збірник / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 241 с.
16. Luís Martínez-Cháfer, F. Xavier Molina-Morales, Jesús Peiró-Palomino. The cluster is not flat. Uneven impacts of brokerage roles on the innovative performance of firms. *Business Research Quarterly*. 2018. No. 21. P. 11-25.
17. The Global Innovation Index 2017. Innovation Feeding the World. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-full-report-2017.pdf>.
18. Daniela Doina Fundeanua, Cosmin Sandu Badele. The impact of regional innovative clusters on competitiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014. № 124. P. 405–414.
19. Соколенко С. И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Украинский контекст. Київ: Логос, 2002. 645 с.
20. Бутко М. П. Архітектура конкурентоспроможності регіонів України в контексті євроінтеграції: монографія. Київ: АМУ, 2016. 452 с.
21. Амоша О. І. Стан, тенденції та основні напрямки розвитку соціально-трудових відносин на державному та регіональному рівнях. *Соціально-економічні аспекти промислової політики. Соціально-трудові відносини в сучасних економічних умовах*: сб. науч. тр. 2001. Т. 1. С. 14–24.
22. Wasiluk A. Pro-innovative Prerequisites for Establishing the Cooperation between Companies (in the Perspective of Creation and Development of Clusters). *Procedia Engineering*. 2017. № 182. P. 755–762.
23. Innovation networks and clusters / World Bank Group. URL: <https://www.innovationpolicyplatform.org/content/innovation-networks-and-clusters>.

### References

1. Mann, R. V. (2013). Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannya klasternoi polityky. Chasopys ekonomichnykh reform [Theoretical and methodological principles of formation of cluster policy]. *Chasopys ekonomichnykh reform – Journal of Economic Reforms*, 4, 56-61 [in Ukrainian].
2. Plaksyuk, O. O., Finagina, O. V., Bojko A. I. (2017). Teoretychni zasady klasternoi ekonomiky: pytannia balansuvannya ta harmonizatsii ekonomichnykh interesiv [Theoretical principles of the cluster economy: the question of balancing and harmonizing economic interest]. *Transformatsiini peretvorennia ekonomichnykh system: vyklyky suchasnosti – Transformational transformations of economic systems: challenges of the present* (pp. 168-177). Cherkasy: ChDTU [in Ukrainian].
3. Solokha, D. V. (2017). *Kontseptualni osnovy formuvannya mekhanizmu ekonomichnoho innovatsiinoho rozvytku natsionalnoho hospodarstva na zasadakh klasteryzatsii [Conceptual bases of formation of the mechanism of economic innovative development of the national economy on the principles of clusterization]*. Kyiv: KNUKiM [in Ukrainian].
4. Popelo, O. V. (2018). *Localization of the economic space of Ukrainian regions in the context of European integration [Lokalizatsiia ekonomichnoho prostoru rehioniv Ukrainy v konteksti yevrointehratsii]*. Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].
5. Povna, S. V. (2018). *Motyvatsiia stvorennia klasteriv yak formy zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti v rehioni [Motivation of creating clusters as a form of providing innovative activity in the region]*. Retrieved from [http://maupchern.pp.ua/wp-content/doc/Zbirka\\_25\\_april\\_2018final.pdf](http://maupchern.pp.ua/wp-content/doc/Zbirka_25_april_2018final.pdf).
6. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York, the Free Press. Retrieved from [http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf).

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

7. Butko, M. P., Kolosha, V. P., Popelo, O. V. (2019). Features of localization of economic space of regions in conditions of decentralization of powers [Osoblyvosti lokalizatsii ekonomichnoho prostoru rehioniv v umovakh detsentralizatsii vladnykh povnovazhen]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, 1, 60-74 [in Ukrainian].
8. The European Cluster Observatory Retrieved from <http://www.clusterobservatory.eu>.
9. Sokolenko, S. I. (2004). *Klastery v hlobalnii ekonomitsi [Clusters in the global economy]*. Kyiv: Logos [in Ukrainian].
10. European Innovation Scoreboard. Retrieved from <http://www.eis.eu>.
11. Polterovich, V., Tonis, A. (2005). Innovation and Imitation at Various Stages of Development: A Model with Capital. M.: New Economic School, Working paper [in English].
12. Country profiles (European Innovation Scoreboard). Retrieved from <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/30670>.
13. The global competitiveness report 2018. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>.
14. Butko, M., Povna, S., Popelo, O., Samiilenko, G. (September 2019). European Experience of Clustering and Its Adaptation Towards Acceleration of Innovative Development of the Economy of Ukraine/ Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019) (pp. 404-408). Atlantis Press. Retrieved from <https://www.atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917687>.
15. Verner, I. Ye. (Ed.) (2018). *Ukraina u tsyfrax 2017. Statystychnyi zbirnyk [Ukraine in figures 2017. Statistical collection]*. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [in Ukrainian].
16. Luís Martínez-Cháfer, F. Xavier Molina-Morales, Jesús Peiró-Palomino (2018). The cluster is not flat. Uneven impacts of brokerage roles on the innovative performance of firms. *Business Research Quarterly*, 21, 11-25 [in English].
17. The Global Innovation Index 2017. Innovation Feeding the World. Retrieved from: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-full-report-2017.pdf>.
18. Daniela Doina Fundeanua, Cosmin Sandu Badele (2014). The impact of regional innovative clusters on competitiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 405–414 [in English].
19. Sokolenko, S. I. (2002). *Proizvodstvennye sistemy globalizatsii: Seti. Aliansy. Partnerstva. Klastery: Ukrainskyi kontekst [Production systems of globalization: Networks. Alliances Partnerships. Clusters: Ukrainian context]*. Kyiv: Logos [in Russian].
20. Butko, M. P. (2016). *Arkhitektonika konkurentospromozhnosti rehioniv Ukrainy v konteksti yevrointehratsii [Architecture of competitiveness of Ukrainian regions in the context of European integration]*. Kyiv: AMU [in Ukrainian].
21. Amosha, O. I. (2001). Stan, tendentsii ta osnovni napriamky rozvytku sotsialno-trudovykh vidnosyn na derzhavnomu ta rehionalnomu rivniakh [State, trends and main directions of development of social-labor relations at the state and regional levels]. *Sotsialno-ekonomycheskie aspekty promyshlennoi politiki. Sotsialno-trudovye otnosheniia v sovremennoi ekonomycheskikh usloviakh – Socio-economic aspects of industrial policy. Social-labor relations in the modern economic conditions*, 1, 14–24 [in Ukrainian].
22. Wasiluk, A. (2017). Pro-innovative Prerequisites for Establishing the Cooperation between Companies (in the Perspective of Creation and Development of Clusters). *Procedia Engineering*, 182, 755-762 [in English].
23. Innovation networks and clusters / World Bank Group. Retrieved from <https://www.innovationpolicyplatform.org/content/innovation-networks-and-clusters>.

**Бутко Микола Петрович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та державної служби, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Бутко Николай Петрович** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и государственной службы, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко 95, Чернигов, 14035, Украина).

**Butko Mykola** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** butko.mykola@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8628-9444>

**ResearcherID:** I-3869-2016

**Повна Світлана Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Повная Светлана Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственной службы, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Povna Svitlana** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Management and Public Service, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [svitlanapovna@gmail.com](mailto:svitlanapovna@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0654-9868>

**ResearcherID:** G-9355-2016

**Попело Ольга Володимирівна** – доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту та державної служби, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Попело Ольга Владимировна** – доктор экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственной службы, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Popelo Olha** – Doctor of Economics, Associate Professor, Department of Management and Public Administration, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [popelo.olha@gmail.com](mailto:popelo.olha@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>

**ResearcherID:** I-8572-2016

**PublonsID:** AAC-1918-2019

**Самійленко Галина Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Самойленко Галина Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственной службы, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Samiilenko Halyna** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Management and Public Service, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [galinamy@ukr.net](mailto:galinamy@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6844-647X>

**ResearcherID:** V-9327-2018

УДК 330.101.2:004

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-21-32

*Максим Дубина, Олена Козлянченко***КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛІ В РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА***Максим Дубина, Елена Козлянченко***КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СУЩНОСТИ ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ И ЕЕ РОЛИ В РАЗВИТИИ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА***Maksym Dubyna, Olena Kozlianchenko***CONCEPTUAL ASPECTS OF RESEARCH OF THE NATURE OF DIZHITALIZATION AND ITS ROLE IN THE MODERN SOCIETY DEVELOPMENT**

У статті розглянуто сутність дефініції «діджиталізація». Проведено ґрунтовне дослідження наукових концепцій розгляду цієї дефініції, що дозволило виокремити чотири підходи до її розгляду: інформаційний, процесний, структурний та бізнес-орієнтований, детальне вивчення яких дало змогу сформулювати власне авторське бачення сутності категорії «діджиталізація». Також було приділено питанням визначенню особливостей діджиталізації, її переваг та недоліків для розвитку, насамперед, суб'єктів господарювання. Встановлено, що впровадження інформаційних технологій дає змогу підвищити якість управління та збільшити ефективність функціонування окремих підприємств. Проте при цьому виникають нові ризики та загрози для їх роботи, які пов'язані з потенційними можливостями втрати управлінської інформації, втручанням зовнішніх суб'єктів у діяльність підприємств.

**Ключові слова:** цифровізація; діджиталізація; цифрові технології; інформаційне суспільство; інформаційні ресурси; електронний бізнес; бізнес-моделі; електронна комерція; цифрові продукти; цифровий процес.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 28.

В статье рассмотрена сущность дефиниции «диджитализация». Проведено детальное исследование научных концепций рассмотрения этой дефиниции, что позволило выделить четыре подхода к ее рассмотрению: информационный, процессный, структурный и бизнес-ориентированный, детальное изучение которых позволило сформулировать собственное авторское видение сущности категории «диджитализация». Также было уделено вопросам определению особенностей диджитализации, ее преимуществ и недостатков для развития, прежде всего, субъектов хозяйствования. Установлено, что внедрение информационных технологий позволяет повысить качество управления и повысить эффективность функционирования отдельных предприятий. Однако при этом возникают новые риски и угрозы для их работы, связанные с возможностями потери управленческой информации, вмешательством внешних субъектов в деятельность предприятий.

**Ключевые слова:** цифровизация; диджитализация; цифровые технологии; информационное общество; информационные ресурсы; электронный бизнес; бизнес-модели; электронная коммерция; цифровые продукты; цифровой процесс.

Рис.: 1. Табл.: 2. Библ.: 28.

The essence of the definition "digitization" is considered within the article. A thorough study of the scientific concepts of this definition consideration is carried out, which allowed distinguishing four approaches to its consideration: information, process, structural and business oriented; their detailed study made it possible to formulate the author's own vision of the essence of the category "digitization". In addition, the author focused on identifying the features of digitization, its advantages and disadvantages for the development of business entities, in first turn. It is established that the introduction of information technology allows improving the quality of management and increasing the efficiency of the functioning of individual enterprises. However, there are new risks and threats to their work, which are related to the potential for loss of management information, interference of external entities in the activities of enterprises.

**Key words:** digitization; digitalization; digital technologies; information society; information resources; e-business, business models; e-commerce; digital products; digital process.

Fig.: 1. Table: 2. References: 28.

JEL Classification: A00

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасного суспільства відбувається у швидко змінному світі, який змінюється під дією процесів діджиталізації. Цифровізація стає магістральним напрямом трансформацій усіх сфер нашого життя і поступово змінює принципи та механізми їх функціонування і розвитку. Значну роль уже на сьогодні діджиталізація відіграє і в розбудові національних економік країн, формуючи нові передумови та створюючи потенціал розвитку господарства на основі використання сучасних інформаційних технологій.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У минулому революційні зміни в економіці стали наслідком технологічних винаходів: парового двигуна, двигуна внутрішнього згоряння, конвеєрного виробництва, мікроелектроніки. Нині настала вже епоха цифрових технологій, які сприяють діджиталізації всіх сфер та галузей національного господарства. Цифрова економіка передбачає перетворення всієї інформації в цифровий вигляд, що дає нові можливості її акумуляції, швидкого опрацювання, сприяє забезпеченню більш ґрунтовних даних для здійснення управлінських рішень.

Вищезазначене зумовлює актуальність здійснення нових досліджень впливу процесів діджиталізації на розвиток окремих галузей національного господарства з метою поглиблення теоретичних, методологічних та прикладних положень розбудови економіки країн у нових умовах становлення цифрового світу. У зв'язку з цим у межах цієї статті розглянемо сутність категорії «діджиталізація» для поглиблення теоретичних заasad впливу процесів цифровізації на окремі суспільні системи.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Термін «діджиталізація» широко використовується в сучасних дослідженнях, хоча конкретне трактування цієї дефініції є предметом численних наукових дискусій. Ґрунтовні дослідження у сфері особливостей процесів цифровізації економічних систем розглянуто в роботах С. Берна, Ж. П. Клерка, А. К. Коптелова, Т. Оноре, Х. О. Лутцевої, А. Мюррея, Ю. А. Рімана, Т. Окса, Ф. Скуотто. Окремі аспекти розвитку діджиталізації розглядалися в роботах У. Хус, де вивчалися питання впливу діджиталізації на ринок праці й форми організації праці, Р. Аткінсона, в яких автор досліджував зв'язок між інноваційною діяльністю та інформаційними технологіями, С. Холройда – з детальним описом взаємодії між процесами глобалізації та діджиталізації.

Значний внесок у розвиток сучасної теорії діджиталізації зробили такі вітчизняні науковці, як І. В. Дульська, А. В. Гуренко, С. В. Коляденко, В. О. Коренівська, О. С. Криворучко, В. І. Ляшенко, Н. П. Мешко, Г. Б. Соколова та інші.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на численні наукові праці у сфері дослідження змісту діджиталізації, її впливу на розвиток сучасного суспільства, існує неузгодженість між ученими щодо розгляду сутності цієї категорії, недостатньо вивченими залишаються питання конкретизації особливостей впливу цифровізації на функціонування і розвиток окремих економічних систем та їх компонентів.

**Мета статті** полягає в дослідженні змісту категорії «діджиталізація» та обґрунтуванні особливостей цього процесу та його ролі в розвитку сучасного суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження особливостей виникнення та розвитку процесів діджиталізації безпосередньо пов'язано з історичними особливостями становлення нашого суспільства, поступовою його трансформацією під впливом значної кількості чинників різної природи. Активний розвиток саме інформаційних технологій стало основою подальшого виникнення таких процесів і сприяло поглибленню їхньої дії на функціонування всіх сфер суспільства. Саме тому в контексті розгляду сутності категорії «діджиталізація» важливо також розуміти особливості зародження та становлення інформаційної економіки, теоретичні положення її розвитку. Зокрема, В. П. Куприяновський зауважує, що за сучасних умов важко з'ясувати витоки й генезу концепції інформаційно-мережевої економіки, адже на термінологічному рівні ідеї «постіндустріального розвитку» та «інформаційного суспільства» спочатку мали помітне соціалістичне забарвлення. Є думка, що ці поняття зобов'язані своїм походженням англійським лівим соціалістам, які дотримувалися марксистської концепції й у такий спосіб намагалися визначити особливості форм економічної влади на протигагу індустріальному (капіталістичному) ладу [7, с. 55]. Однак більшість науковців, досліджуючи

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

аспекти становлення як цифрової, так і розвиток інформаційної економіки зауважують, що виникнення цих типів господарських системи безпосередньо і насамперед пов'язано з новими можливостями, що виникали поступово в процесах модернізації інформаційних технологій, удосконалення функціонування інформаційних систем. Впровадженню діджиталізації як у світі, так і в Україні, передували процеси створення інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, що активно вплинуло на проникнення цифровізації в усі сфери нашого життя (економіку, торгівлю, бізнес, управління тощо).

Варто зауважити, що роль інформації та інформаційних технологій у розвитку економіки на сьогодні є колосальною і досить часто визначальною для подальшого функціонування різних економічних суб'єктів. Підвищення швидкості та поширення широкомовного доступу до інтернет-зв'язку, поширення мобільних пристроїв і додатків формують нові види бізнесу, які прийнято називати віртуальними, інформаційними, цифровими та мережевими. Проте протягом останніх десяти років тенденції віртуального бізнесу змінилися від часткового продовження бізнес-моделі у внутрішній підприємницькій мережі до повного охоплення бізнес-моделей світовою Інтернет-мережею.

Явище «діджиталізація» є проявом нової економіки (неоекономіки) – нового типу соціально-економічного устрою, що поступово формується в межах постіндустріального періоду економічного розвитку шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інноваційних методів господарювання, інтелектуалізації людського капіталу, використання передових новітніх технологій, прискореного розвитку наукоємних галузей економіки, надання пріоритету виробництву знань та послуг, становленню менталітету творчого, ефективного, раціонального бізнесу.

Розглянемо більш детально сутність категорії «діджиталізація». Вагомий внесок у її розуміння зробили американські вчені, які і запропонували концепцію цифрової економіки як нового типу формування і розвитку господарських відносин у суспільстві. Термін «діджиталізація» походить від слова «*digitalization*», що перекладається, як оцифрування. Першими науковцями, які активно досліджували особливості становлення цифрової економіки в суспільстві, були Д. Тапскотт, П. Самуельсон, Б. Налебуфф.

У табл. 1 наведено сукупність концепцій розгляду сутності категорії «діджиталізація».

Таблиця 1

*Концепції розгляду сутності дефініції «діджиталізація»*

Автор(и)	Сутність	Джерело
1	2	3
Brennen S.	Це процес з оцифрування, перетворення аналогових даних у цифрову форму [15]	Brennen S. Digitalization and Digitization. URL: <a href="http://culturedigitally.org">http://culturedigitally.org</a>
De Clerec J. -P.	Це створення цифрової версії аналогових речей. Тобто це процес перетворення чогось нецифрового в цифровий формат, який у подальшому може бути використаний в обчислювальній системі для досягнення різноманітних цілей. Діджиталізація полягає у використанні цифрових технологій та даних з метою одержання прибутку [17]	De Clerec J. -P. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. URL: <a href="http://www.i-scoop.eu">http://www.i-scoop.eu</a> .
Коптелов А. К.	Це процес створення нового продукту, що спочатку існує в цифровій формі та не може бути перенесений на фізичний носій без суттєвого зниження його якості [4]	Коптелов А. К. Digitization (оцифровка) vs digitalization (цифровізація). URL: <a href="http://koptelov.info/digitization-digitalization">http://koptelov.info/digitization-digitalization</a>
Tapscott D.	Автор застосовує поняття «епоха мережевого інтелекту», суть якої «не тільки в мережевих технологіях ... але у взаємодії людей за допомогою мережевих технологій», як «об'єкт, що поєднує інтелект, знання і творчість для здійснення прориву у створенні суспільного капіталу і благополуччя» [26]	Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York, NY: McGraw-Hill, 1996.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Продовження табл. 1

1	2	3
Оноре Т.	Діджиталізація необхідна для того, щоб оптимізувати бізнес за допомогою програмного забезпечення та інформаційних технологій, що допоможуть зробити його простішим, економнішим та якіснішим у контексті надання послуг клієнтам та задоволення їх потреб. Автор зазначає, що діджиталізація протилежна «цифровому перевороту», оскільки вона спрямована на автоматизацію тих робочих процесів, які раніше виконувались вручну [10]	Оноре Т. Диджитализация – не мода, а способ развития бизнеса. URL: <a href="http://www.columbusglobal.com">http://www.columbusglobal.com</a> .
Lane N.	Це конвергенція комп'ютерних і комунікаційних технологій у мережі Інтернет і виникає потік інформації й технологій, які стимулюють розвиток електронної торгівлі та масштабні зміни в організаційній структурі [22, с. 317-320]	Lane N. Advancing the Digital Economy into the 21st Century. <i>Information Systems Frontiers</i> . 1999. Vol. 1. No. 3. P. 317–320.
Kling R., Lamb R.	Цифрова економіка включає товари або послуги, розвиток, виробництво, продаж або надання яких перебуває в критичній залежності від цифрових технологій [20, с. 295-324]	Kling R., Lamb R. IT and Organizational Change in Digital Economies. <i>Understanding the Digital Economy / E. Brynjolfsson, B. Kahin (eds). Cambridge: MIT Press, 2000. P. 295–324.</i>
Лутцева Х. О., Осадча Т. Г.	Це якісно новий стан сучасної економіки, за якого інформаційні технології постають матеріальним двигуном усіх процесів, що відбуваються в ній [8, с. 127-133]	Лутцева К. А. Вектор развития экономических отношений собственности в условиях виртуализации экономики. <i>Социально-экономические явления и процессы</i> . 2011. № 11. С. 127-133.
Ochs T., Riemann U. A.	Це інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя шляхом перенесення у цифровий формат усього, що можна діджиталізувати [24]	Ochs T., Riemann U. A. IT Strategy Follows Digitalization. <i>Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition</i> . Hershey, PA: IGI Global, 2018.
Scuotto V.	Це процес впровадження цифрових технологій для зміни бізнес-моделі з метою отримання вигоди від використання нових передових технологій, що обробляють гігантський цифровий потік інформації в межах динамічної цифрової мережі [25]	Scuotto V., Serravalle F., Murray A., Viassone M. The Shift towards a Digital Business Model: A Strategic Decision for the Female Entrepreneur. <i>Women Entrepreneurs and Strategic Decision Making in the Global Economy</i> . Hershey, PA: IGI Global, 2019. DOI:10.4018/978-1-5225-7479-8.ch007
G20 DETF, 2016	Цифрова економіка – це широкий діапазон видів економічної активності, до яких відноситься використання оцифрованої інформації і знань як ключового фактору виробництва, сучасних інформаційних мереж як важливої сфери діяльності, а також ефективне використання інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ) як важливого фактору економічного зростання та оптимізації економічної структури [19]	G20 Digital Economy Development and Cooperation Initiative. URL: <a href="http://www.g20.utoronto.ca/2016/g20-digital-economydevelopment-and-cooperation.pdf">http://www.g20.utoronto.ca/2016/g20-digital-economydevelopment-and-cooperation.pdf</a> .



## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Закінчення табл. 1

1	2	3
Dahlman et al.	«Діджиталізація являє собою поєднання технологій загального застосування і ряду видів економічної і суспільної діяльності, що здійснюються користувачами Інтернету за допомогою відповідних технологій. Діджиталізація, таким чином, включає в себе фізичну інфраструктуру, яку задіюють цифрові технології (широкосмугові проводять мережі, маршрутизатори), пристрої доступу (комп'ютери, смартфони), інформаційні системи і забезпечується ними функціонал («Інтернет речей», аналіз великих даних, хмарні обчислення)» [16]	Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. <i>Harnessing the Digital Economy for Developing Countries</i> . Paris: OECD, 2016.
Knickrehm M.	«Діджиталізація – частина загального обсягу виробництва, створена різними цифровими ресурсами. Ці ресурси включають цифрові навички, цифрове обладнання (комплектувачі, програмне забезпечення та засоби зв'язку) і проміжні цифрові товари та послуги, що використовуються у виробництві. Такий підхід відображає сутність діджиталізації» [21]	Knickrehm M., Berthon B., Daugherty P. (2016) <i>Digital Disruption: The Growth Multiplier</i> . Dublin: Accenture. Available at: <a href="https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-4/Accenture-Strategy-Digital-DisruptionGrowth-Multiplier.pdf">https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-4/Accenture-Strategy-Digital-DisruptionGrowth-Multiplier.pdf</a> .

Джерело: складено авторами.

У наукових та аналітичних роботах, які присвячені дослідженню процесів цифровізації та їхнього розвитку в сучасному суспільстві, існує значна кількість концепцій розуміння змісту діджиталізації. У більшості зарубіжних джерел [15; 18; 28] при трактуванні поняття «діджиталізація» акцент робиться на технологіях і способах взаємодії економічних агентів. При цьому можуть згадуватися конкретні види технологій, або ті чи інші форми змін економічних процесів. Наприклад, Консалтингова компанія Gartner, що спеціалізується на маркетингових дослідженнях галузі інформаційних технологій, під діджиталізацією розуміє процес переходу до організації цифрового бізнесу на основі використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі з метою надання нових можливостей для отримання прибутку і створення цінності [18]. Організація економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) визначає термін «діджиталізація» як процес взаємопов'язаного використання даних і цифрових технологій, який сприяє появі нових або зміні існуючих видів діяльності [28].

Науковці у своїх працях [15; 17; 26] розглядали інтернет-технології як об'єктивно існуючі передумови розвитку процесів цифровізації, що стали свого роду технологічним мейнстрімом 1990-х років, принаймні в розвинутих країнах. Автори більш пізніх досліджень звертають увагу на розвиток мобільних і бездротових мереж [20], а також хмарних технологій і технологій роботи з великими даними [21].

Автор С. В. Коляденко у своїй праці «Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі» діджиталізацію визначає як спосіб приведення будь-якого різновиду інформації до цифрової форми [3, с. 107]. Схоже визначення надає і Н. П. Мешко в монографії «Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти», в якій автор характеризує діджиталізацію як процес, що пов'язаний із тенденцією приведення в електронний вигляд найріз-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

номанітніших видів інформації [13, с. 88]. У своїх дослідженнях Г. Б. Соколова діджиталізацію характеризує як створення цифрової (заснованої на байтах та бітах – мінімально адресованих одиницях інформації) версії аналогових речей на паперових документах, відео- та фотозображень, звуків [12, с. 94].

Діджиталізація є об'єктивним процесом розвитку сучасного суспільства в умовах неоекономіки. Вона покликана спростити та прискорити роботу з великими обсягами даних, забезпечити автоматизацію всіх видів діяльності (операційної, інвестиційної, фінансових), покращити комунікацію з клієнтами, постачальниками та партнерами і всіма інститутами зовнішнього середовища, формувати нові засади взаємодії в межах підприємства – між підрозділами, працівниками, менеджментом, сприяти переходу до нових організаційних форм господарювання (мережева та віртуальна економіка).

На основі аналізу теоретичних досліджень та положень, що були представлені в табл. 1, нами визначено і сформульовано чотири наукові підходи до розгляду діджиталізації, а саме: інформаційний підхід, процесний підхід, структурний підхід, бізнес-орієнтований підхід. Їх сутність розкрито на рис. 1.

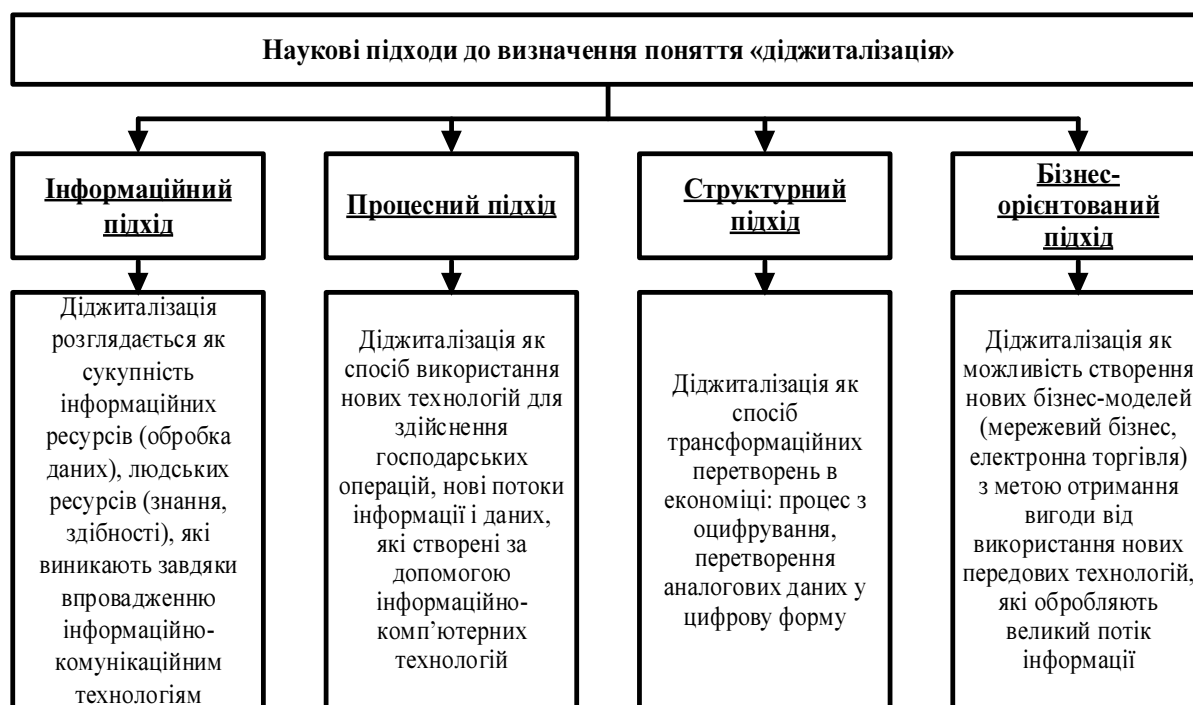


Рис. 1. Підходи до визначення категорії «діджиталізація»

Джерело: розроблено авторами.

Отже, аналіз окреслених на рис. 1 наукових концепцій розгляду сутності категорії «діджиталізація» дає змогу констатувати наявність різних підходів до її розуміння. На наше переконання, найбільш доцільно при трактуванні змісту діджиталізації використовувати інформаційний підхід, оскільки саме інформація та інформаційні технології відіграють ключову роль у розвитку процесів цифровізації. Таким чином, пропонуємо сутність діджиталізації як наукової категорії розглядати так: діджиталізація – це сучасний етап розвитку суспільства та економіки, який супроводжується значним рівнем дифузії інформаційних технологій, інформаційних ресурсів та суспільних процесів, унаслідок чого відбувається оцифрування даних різної природи, що розширює можливості їх використання в усіх сферах людської діяльності.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Томас Месенбург ще у 2001 р. виділив такі основні складові діджиталізації:

- підтримуюча інфраструктура (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі);

- електронний бізнес (будь-які процеси, які організація проводить через комп'ютерні мережі);

- електронна комерція (передача товарів онлайн) [23; 21, с. 93].

Я. Клінг, Р. Лемб та Л. Маргхеріо виділяють чотири напрями діджиталізації.

1. Цифрові продукти і послуги. До цього компоненту входять продукти, що поставляються за допомогою цифрових технологій, а також типи послуг, які здебільшого представляються в цифровому вигляді (тобто інформаційні сервіси в режимі онлайн, продаж програмного забезпечення, електронна освіта та ін.).

2. Змішані цифрові продукти і послуги. До цієї категорії належить роздрібний продаж реальних товарів (наприклад, книг, квітів, номерів у готелях, а також супутній продаж і маркетинг).

3. Послуги або виробництво товарів, що залежать від ІТ. Ця група включає послуги, надання яких перебуває в критичній залежності від інформаційних технологій (наприклад, бухгалтерські послуги або складні технічні проекти), виробництво реальних товарів, у процесі якого вирішальне значення має застосування інформаційних технологій (такі категорії товарів, для яких необхідна високоточна механічна обробка з застосуванням числового програмного керування, або хімічні заводи під керуванням комп'ютерів).

4. Сегмент ІТ-індустрії, який обслуговує три розглянутих сегмента цифрової економіки. Тут розглядаються продукти і послуги ІТ-сектору, які переважно призначені для обслуговування трьох вищезгаданих компонентів цифрової економіки. Сюди включаються виробники мережевого обладнання та персональних комп'ютерів, а також фірми, що займаються ІТ-консалтингом (деякі аналітики застосовують щодо ІТ галузі більш широкий перелік і включають у цей список комунікаційне обладнання, у тому числі теле- і радіомовлення, і комунікаційні послуги) [20; 27].

Діджиталізація сприяє розширенню інформаційного простору, створюючи нові інформаційні продукти, сприяє зниженню інформаційних витрат. Це істотно прискорює і спрощує пошук інформації, взаємообмін нею і сприяє посиленню співпраці між компаніями, що впливає на методи операційної діяльності суб'єктів господарювання, пошук людьми сприятливих умов для життєдіяльності, а також на якість взаємодії між населенням країни і її урядом. Зміни в господарських процесах, переорієнтація виробництва зі створення матеріальних благ на надання послуг, глобалізація економіки відзначаються науковцями як найбільш фундаментальні ознаки розвитку нового типу суспільства в епоху становлення процесів інформатизації та діджиталізації.

Аналіз теоретичних концепцій дослідження розвитку цифрової економіки дозволяє виділити їхні основні переваги та недоліки. Їх сукупність представлена у табл. 2.

Таблиця 2

*Переваги та недоліки діджиталізації в суспільстві*

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення рівня конкурентоспроможності різних господарюючих суб'єктів;</li> <li>- спрощення роботи з інформацією;</li> <li>- економія фінансових ресурсів;</li> <li>- підвищення лояльності клієнтів;</li> <li>- зростання іміджу підприємств;</li> <li>- індивідуальний підхід до потреб клієнтів;</li> <li>- економія часу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідність залучення висококваліфікованих спеціалістів;</li> <li>- можливість втрати контролю через зовнішні втручання в роботу підприємств;</li> <li>- потреба у спеціальному обладнанні;</li> <li>- необхідність постійного вдосконалення функціонування відповідних систем.</li> </ul>

Джерело: розроблено на основі [1-3; 7; 9].

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Можливості для використання цифрових технологій в економіці з кожним роком розширюються. Крім людей, Інтернетом сьогодні «користуються» близько 10 млрд машин і механізмів – пристроїв, датчиків і приладів, і у подальшому дослідниками з компанії Гартнер (Gartner) прогнозується дворазове збільшення цього числа [18]. Отже, участь людини у виробництві і проміжному споживанні буде зменшуватися. Процеси цифровізації змінюють підхід до ведення бізнесу, а також вимоги до роботи окремих напрямків господарської діяльності: систем управління маркетингом, продажами і сервісом; телефонії і месенджерів; систем документообігу й управління персоналом; облікових систем та ін.

Відповідаючи на сучасні виклики, уряд спільно з Hi-Teck Office Ukraine та експертами ринку розробив концепцію та план розвитку діджиталізації в Україні до 2020 року [14]. Ці документи закладають основу для реалізації сценарію цифровізації України. План передбачає такі ключові заходи: розвиток цифрової інфраструктури як основи цифрової економіки (твердої – широкосмугова інфраструктура, цифрове телебачення, інфраструктура для «інтернету речей», кібербезпеки та хмарних технологій збереження даних та м'якої – інфраструктура ідентифікації, онлайн-розрахунки, блокчейн, публічні послуги, а також інфраструктура життєзабезпечення – освіта і медицина); цифровізація реального сектору, зокрема через сприяння розвитку інфраструктури «Індустрія 4.0», «цифрового робочого місця», «смарт-фабрики», цифровізація базових сфер життєдіяльності, у тому числі через цифрову трансформацію середньої школи та розвиток STEM-освіти, запровадження eHealth та e-безпеки, концепції «розумні міста»; розвиток цифрової грамотності населення [11, с. 20].

**Висновки і пропозиції.** Отже, діджиталізація вже поступово стала об'єктивним процесом, що швидкими темпами розвивається в сучасному суспільстві. Аналіз наукових концепцій розгляду сутності дефініції «діджиталізація» свідчить про наявність різних підходів до її розуміння. Проведення ґрунтовного дослідження щодо ідентифікації змісту такої категорії дозволило виокремити чотири підходи до її розгляду: інформаційний, процесний, структурний та бізнес-орієнтований, детальне вивчення яких дало змогу сформулювати власне авторське бачення сутності категорії «діджиталізація».

Зокрема, автори вважають, що найбільш доцільно використовувати саме інформаційний підхід, оскільки саме інформація та інформаційні технології відіграють ключову роль у розвитку процесів цифровізації. Отже, запропоновано розглядати діджиталізацію як сучасний етап розвитку суспільства та економіки, який супроводжується значним рівнем дифузії інформаційних технологій, інформаційних ресурсів та суспільних процесів, унаслідок чого відбувається оцифрування даних різної природи, що розширює можливості їх використання в усіх сферах людської діяльності.

Вагому увагу у статті приділено питанням визначення особливостей діджиталізації, її переваг та недоліків для розвитку, насамперед, суб'єктів господарювання. Відповідно, встановлено, що впровадження відповідних сучасних інформаційних технологій у роботу окремих підприємств дає змогу підвищити якість управління та збільшити ефективність їх функціонування. Проте при цьому виникають нові ризики та загрози для їхньої роботи, які пов'язані з потенційними можливостями втрати управлінської інформації, втручанням зовнішніх суб'єктів у діяльність підприємств.

#### Список використаних джерел

1. Гуренко А. В., Гашутіна О. Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2018. № 19. С. 739–745.
2. Дульська І. В. Цифрові технології як каталізатор економічного зростання. *Економіка і прогнозування*. 2015. № 2. С. 119–133.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

3. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
4. Коптелов А. К. Digitization (оцифровка) vs digitalization (цифровизация). URL: <http://koptelov.info/digitization-digitalization>.
5. Коренівська В. О. Цифровий банкінг: ризики фінансової дигіталізації. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 254–261.
6. Криворучко О. С., Краус Н. М. Імперативи формування та доміанти розвитку цифрової економіки у сучасному парадигмальному контексті. *Парадигмальні зрушення в економічній теорії XIX ст.*: III Міжнародна науково-практична конференція, 2–3 листопада 2017 р.: тези доповідей. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. С. 681–685.
7. Куприяновский В. П. Цифровая экономика – умный способ работать. *International Journal of Open Information Technologies*. 2016. № 4 (2). С. 47–55.
8. Лутцева К. А. Вектор развития экономических отношений собственности в условиях виртуализации экономики. *Социально-экономические явления и процессы*. 2011. № 11. С. 127–133.
9. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ, 2018. 252 с.
10. Оноре Т. Диджиталізація – не мода, а спосіб розвитку бізнесу. URL: <http://www.columbusglobal.com>.
11. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.
12. Соколова Г. Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1. С. 92–96.
13. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія / Н. П. Мешко, О. М. Сазонець, О. А. Джусов та ін. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с.
14. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року / NITECH office. Грудень 2016. 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
15. Brennen S. Digitalization and Digitization. URL: <http://culturedigitally.org>.
16. Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. Harnessing the Digital Economy for Developing Countries. Paris: OECD, 2016.
17. De Clerec J.-P. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. URL: <http://www.i-scoop.eu>.
18. Digitalization. Gartner IT Glossary. URL: <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>.
19. G20 Digital Economy Development and Cooperation Initiative. URL: <http://www.g20.utoronto.ca/2016/g20-digital-economydevelopment-and-cooperation.pdf>.
20. Kling R., Lamb R. IT and Organizational Change in Digital Economies. *Understanding the Digital Economy* / E. Brynjolfsson, B. Kahin (Eds.). Cambridge: MIT Press, 2000. P. 295–324.
21. Knickrehm M., Berthon B., Daugherty P. Digital Disruption: The Growth Multiplier. Dublin: Accenture, 2016. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-4/Accenture-Strategy-Digital-DisruptionGrowth-Multiplier.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-4/Accenture-Strategy-Digital-DisruptionGrowth-Multiplier.pdf).
22. Lane N. Advancing the Digital Economy into the 21st Century. *Information Systems Frontiers*. 1999. Vol. 1. No. 3. P. 317–320.
23. Mesenbourg T. L. Measuring the Digital Economy / US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. URL: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf>.
24. Ochs T., Riemann U. A. IT Strategy Follows Digitalization. *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Fourth Edition. Hershey, PA: IGI Global, 2018.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

25. Scuotto V., Serravalle F., Murray A., Viassone M. The Shift towards a Digital Business Model: A Strategic Decision for the Female Entrepreneur. Women Entrepreneurs and Strategic Decision Making in the Global Economy. Hershey, PA: IGI Global, 2019. DOI:10.4018/978-1-5225-7479-8.ch007.

26. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York, NY: McGraw-Hill, 1996.

27. The Emerging Digital Economy. Washington, DC: Department of Commerce / Margherio L. et al. 1999. URL: [http://www.esa.doc.gov/sites/default/files/emergingdig\\_0.pdf](http://www.esa.doc.gov/sites/default/files/emergingdig_0.pdf).

28. Vectors of Digital Transformation. *OECD Digital Economy Papers*. 2019. No. 273. OECD Publishing. Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/5ade2bba-en>.

### References

1. Hurenko, A. V., Hashutina, O. E. (2018). Napriamy rozvytku system upravlinnia v umovakh didzhitalizatsii biznesu v Ukraini [Directions of the management systems development in conditions of business digitization in Ukraine]. *Rozvytok produktyvnykh syl i rehionalna ekonomika – Productive Forces Development and Regional Economy*, 19, 739–745 [in Ukrainian].

2. Dul'ska, I. V. (2015). Tsyfrovi tekhnolohii yak katalizator ekonomichnoho zrostantia [Digital technologies as a catalyst for economic growth]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economics and forecasting*, 2, 119–133 [in Ukrainian].

3. Koliadenko, S. V. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti [Digital economy: preconditions and stages of formation in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, 6, 105–112 [in Ukrainian].

4. Koptielov, A. K. *Digitization (otsifrovka) vs digitalization (tsifrovizatsiia) [Digitization vs digitalization]*. Retrieved from <http://koptelov.info/digitization-digitalization>.

5. Korenivska, V. O. (2017). Tsyfrovyi bankinh: ryzyky finansovoi dyhitalizatsii [Digital Banking: Risks of Financial Digitization]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 3, 254–261 [in Ukrainian].

6. Kryvoruchko, O. S., Kraus, N. M. (2017). Imperatyvy formuvannia ta dominanty rozvytku tsyfrovoy ekonomiky u suchasnomu paradyhmalnomu konteksti [Imperatives of Formation and Dominants of Digital Economy Development in Contemporary Paradigm Context]. Proceeding from *Paradyhmalni zrushennia v ekonomichnii teorii XIX st.: III Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia – Paradigm Shifts in Economic Theory of the Nineteenth Century: 3rd International Scientific and Practical Conference* (2–3 November 2017, pp. 681–685). Kyiv: KNU im. T. Shevchenka [in Ukrainian].

7. Kupryianovskiy, V. P. (2016). Tsyfrovaia ekonomika – umnyi sposob rabotat [Digital economy is a smart way to work]. *International Journal of Open Information Technologies*, 4 (2), 47–55 [in Russian].

8. Luttseva, K. A. (2011). Vektor razvitiia ekonomicheskikh otnoshenii sobstvennosti v usloviakh virtualizatsii ekonomiki [Vector of the development of economic relations of property in the conditions of economy virtualization]. *Sotsialno-ekonomicheskie iavleniia i protsessy – Social and economic phenomena and processes*, 11, 127–133 [in Russian].

9. Liashenko, V. I., Vyshnevskiy, O. S. (2018). Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku [Digital modernization of the Ukrainian economy as an opportunity for breakthrough development]. Kyiv [in Ukrainian].

10. Onore, T. (n.d.). *Dydzhytalyzatsiia – ne moda, a sposob razvytyia byznesa [Digitization is not a fashion but a way of business development]*. URL: <http://www.columbusglobal.com>.

11. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On approval of the Concept of the development of digital economy and society of Ukraine for 2018–2020 and approval of the plan of measures for its implementation]. № 67-r (of January 17, 2018). Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

12. Sokolova, H. B. (2018). Deiaki aspekty rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini [Some aspects of the digital economy development in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 1, 92-96 [in Ukrainian].
13. Meshko, N. P., Sazonets, O. M., Dzhusov, O. A. et al. (2012). *Strategii vysokotekhnolohichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsii: natsionalnyi ta korporatyvnyi aspekty [Strategies of high-tech development in the conditions of globalization: national and corporate aspects]*. Donetsk: Yuho-Vostok [in Ukrainian].
14. HITECH office (December 2016). *Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 («Tsyfrovyy poriadok dennyi» – 2020). Kontseptualni zasady (versii 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty «tsyfrovizatsii» Ukrainy do 2020 roku [On approval of the Concept of the development of digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the plan of measures for its implementation]*. Retrieved from <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
15. Brennen S. Digitalization and Digitization. Retrieved from <http://culturedigitally.org>.
16. Dahlman, C., Mealy, S., Wermelinger, M. (2016). *Harnessing the Digital Economy for Developing Countries*. Paris: OECD.
17. De Clerec J.-P. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. Retrieved from <http://www.i-scoop.eu>.
18. Digitalization. Gartner IT Glossary. Retrieved from <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>.
19. G20 Digital Economy Development and Cooperation Initiative. Retrieved from <http://www.g20.utoronto.ca/2016/g20-digital-economydevelopment-and-cooperation.pdf>.
20. Kling, R., Lamb, R. (2000). IT and Organizational Change in Digital Economies. In E. Brynjolfsson, B. Kahin (Eds.), *Understanding the Digital Economy* (pp. 295–324). Cambridge: MIT Press.
21. Knickrehm, M., Berthon, B., Daugherty, P. Digital Disruption: The Growth Multiplier. Dublin: Accenture, 2016. Retrieved from [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-4/Accenture-Strategy-Digital-DisruptionGrowth-Multiplier.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-4/Accenture-Strategy-Digital-DisruptionGrowth-Multiplier.pdf).
22. Lane, N. (1999). Advancing the Digital Economy into the 21st Century. *Information Systems Frontiers*, 1 (3), 317–320.
23. Mesenbourg, T. L. Measuring the Digital Economy. US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. Retrieved from <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf>.
24. Ochs, T., Riemann, U. A. (2018). IT Strategy Follows Digitalization. *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Fourth Edition. Hershey, PA: IGI Global.
25. Scuotto, V., Serravalle, F., Murray, A., Viassone, M. (2019). The Shift towards a Digital Business Model: A Strategic Decision for the Female Entrepreneur. *Women Entrepreneurs and Strategic Decision Making in the Global Economy*. Hershey, PA: IGI Global. DOI:10.4018/978-1-5225-7479-8.ch007.
26. Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York, NY: McGraw-Hill.
27. Margherio L. et al. (1999). *The Emerging Digital Economy*. Washington, DC: Department of Commerce. Retrieved from [http://www.esa.doc.gov/sites/default/files/emergingdig\\_0.pdf](http://www.esa.doc.gov/sites/default/files/emergingdig_0.pdf).
28. Vectors of Digital Transformation (2019). *OECD Digital Economy Papers*, 273. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/5ade2bba-en>.

**Дубина Максим Вікторович** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Дубина Максим Вікторович** – доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Dubyna Maksym** – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** maksim-32@ukr.net; mvdubyna@gmail.com

---

**ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

---

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

**ResearcherID:** F-3291-2014

**Scopus Author ID:** 56912277800

**Козлянченко Олена Михайлівна** – докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Козлянченко Елена Михайловна** – докторант кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Kozlianchenko Olena** – doctoral student of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [alenska-0785@ukr.net](mailto:alenska-0785@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5481-485X>



УДК 338.2:659.113.7:004

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-33-44

*Лілія Оліфіренко, Марія Письменюк***КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ  
В АСПЕКТІ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ***Лилия Олифиренко, Мария Письменюк***КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ  
В АСПЕКТЕ ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ***Liliia Olifirenko, Mariia Pysmeniuk***CRITERIA FOR THE EFFECTIVENESS OF INTERNET TECHNOLOGIES  
IN THE ASPECT OF MARKETING COMMUNICATIONS PLANNING**

*Аналіз розвитку рекламного інтернет-ринку України виявив основні напрями перспективного використання цифрових технологій. Узагальнення результатів дослідження дозволили визначити критерії ефективності інтернет-технологій в аспекті планування маркетингових комунікацій. Аналіз середовища рекламного інтернет-ринку виявив інноваційно-технологічні чинники розвитку комунікаційного простору. У статті визначено сутність інтернет-реклами, проаналізовано сучасний стан та обсяги інтернет-реклами в порівнянні з іншими видами медійної реклами; розглянуто сутність та форми інтернет-промоушингу, а також динаміку обсягу інтернет-реклами, доцільність та актуальність її використання.*

**Ключові слова:** рекламний ринок; ефективність реклами; проблеми рекламного ринку; інтернет-реклама; ринок інтернет-реклами; розвиток інтернет-реклами; маркетингові комунікації.

*Табл.: 3. Рис.: 7. Бібл.: 11.*

*Анализ развития рекламного интернет-рынка Украины выявил основные направления перспективного использования цифровых технологий. Обобщение результатов исследования позволили определить критерии эффективности интернет-технологий в аспекте планирования маркетинговых коммуникаций. Анализ среды рекламного интернет-рынка обнаружил инновационно-технологические факторы развития коммуникационного пространства. В статье определена сущность интернет-рекламы, проанализировано современное состояние и объемы интернет-рекламы по сравнению с другими видами медийной рекламы; рассмотрена сущность и виды интернет-промоушингу, а также динамика объема интернет-рекламы, целесообразность и актуальность ее использования.*

**Ключевые слова:** рекламный рынок; эффективность рекламы; проблемы рекламного рынка; интернет-реклама; рынок интернет-рекламы; развитие интернет-рекламы; маркетинговые коммуникации.

*Табл.: 3. Рис.: 7. Библ.: 11.*

*Analysis of the development of advertising Internet market in Ukraine revealed the main directions of perspective use of information and digital technologies. Summarizing the results of the study allowed us to determine the criteria for the effectiveness of Internet technologies in the aspect of marketing communications planning. The analysis of the Internet advertising market environment revealed innovative and technological factors of development of the communication space. The article defines the essence of Internet advertising, analyzes the current state and volume of Internet advertising in comparison with other types of display advertising; the essence and types of Internet promotion are considered, the dynamics of the volume of Internet advertising, the expediency and relevance of its use are considered.*

**Keywords:** advertising market; advertising effectiveness; problems of advertising market; online advertising; online advertising market; development of online advertising; marketing communications.

*Table: 3. Fig.: 7. References: 11.*

**JEL Classification:** M37; M39

**Постановка проблеми.** Рекламний інтернет-ринок України почав активно розширюватись під впливом цифрових технологій, що безпосередньо відбилося на діяльності рекламних компаній, змінюючи технології та механізми маркетингових комунікацій. Застосування новітніх інтернет-технологій та ускладнення маркетингових комунікацій потребує удосконалення методів та алгоритмів впливу на споживачів та цільового планування маркетингових комунікацій. Загострення конкуренції та багатоаспектний характер маркетингових комунікацій є актуальною проблемою щодо ефективності впливу рекламних кампаній на цільову аудиторію. Зростаюча динаміка розширення інтернет-мережі та удосконалення комунікацій зумовлює зростання інноваційної складової сучасного бізнесу, що змушує переглядати підходи до інтерактивних маркетингових комунікацій. Найголовнішим питанням залишається використання засобів масової інформації та механізмів рекламного ринку, ефективність яких коливається залежно від ступеня довіри інтернет-користувачів, які довіряють тільки тому середовищу, у якому

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

відчувають комфортне перебування он-лайн. Такий стан речей потребує адекватних підходів щодо використання інтернет-технологій та інформаційного простору, який вони формують. Зміна структури маркетингових комунікацій рекламного простору, поява нових інструментів комунікаційного впливу має значну динаміку щодо стимулювання споживачів до пошуку потрібної інформації (товару, послуги) та формування позитивного середовища для налаштування зворотного зв'язку, що може бути активно використано для розвитку інтернет-реклами. Аналіз інтересів цільової аудиторії споживачів інтернет-реклами дозволяє оптимізувати комунікаційний простір для контактування та формування відносин між фірмами, споживачами, контрагентами, рекламодавцями, інвесторами, суспільними групами та урядовими організаціями тощо.

Дослідження ефективності інтернет-технологій у практичних аспектах масових і маркетингових комунікацій залишається пріоритетним питанням при плануванні маркетингової діяльності рекламних компаній, пошуку інновацій та їх швидкої апробації в public relation (PR). Перевагою швидкої динаміки змін інтернет-ринку стає можливість стрімкого поширення інформації про об'єкт реклами, поширеною в будь-якій формі інтернет-ЗМІ, у будь-який спосіб і будь-який час, що сформує, підтримує або зосереджує інтерес та обізнаність споживачів реклами. Отже, оцінювання маркетингових комунікацій щодо ефективності інформаційного впливу на споживачів актуалізує наукові розвідки в цьому напрямі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням ролі інтернет-реклами, інформаційних комунікацій та діяльності медіапідприємств у різні часи займалися вітчизняні та закордонні науковці та практики, серед яких треба відзначити дослідження Н. І. Івашової [2], М. Лазебника [4], Д. Пудової [6], Є. В. Ромата [7], а також Талера Річарда [8; 9], Санстейна Каса [9], Бергера Йона [1] та інших.

**Виявлення недосліджених частин загальної проблеми.** У теоретичних та практичних розробках розглянуто й розкрито сутність маркетингових комунікацій та впровадження інтернет-реклами, їхні основні механізми впливу на споживачів, інструменти застосування, проте недостатньо дослідженим залишається оцінювання ефективності інтернет-реклами, розробок методів обчислення та прогнозів. Це досить складна річ в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що й зумовило обрання теми дослідження.

**Мета статті.** Мета статті полягає у виявленні складових інноваційних технологій розвитку маркетингових комунікацій інтернет-ринку реклами, основних чинників впливу на розвиток рекламного інтернет-ринку для оцінювання ефективності маркетингових комунікацій і програм за критеріями оптимізації інформаційного впливу на споживачів.

**Виклад основного матеріалу.** Маркетингові комунікації є основним інструментом реалізації маркетингової програми діяльності рекламних компаній. Вибір маркетингової комунікації залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів ринку реклами, найбільш важливими серед яких є: чинники, що характеризують стан сфери діяльності компаній та умови конкуренції, та чинники, що характеризують конкурентні переваги компанії, її ринкове позиціонування та потенціал [1; 10; 11].

Маркетингові комунікації варто розглядати як управління процесом просування рекламного продукту на всіх етапах його життєвого циклу – перед продажем, у момент продажу, під час споживання та після споживання. Для збільшення економічної та комунікаційної ефективності маркетингових програм необхідно розробляти спеціально для кожного сегмента інтернет-ринку, ринкової ніші й навіть окремих клієнтів.

Останніми роками одночасно зі зростанням ролі маркетингових комунікацій підвищилася роль інноваційно-інформаційного впливу щодо методів їх реалізації та алгоритму інтернет-промоушингу. Дійсно, ефективні комунікації зі споживачами стали ключовими.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

човими факторами успіху будь-якої рекламної кампанії. Сучасний маркетинг вимагає набагато більше, ніж створити рекламний продукт, що задовольняє потреби клієнта. Компанії мають здійснювати комунікацію зі своїми клієнтами, при цьому в змісті комунікацій не повинно бути нічого випадкового [2; 10; 11]. Створення сайтів, інтернет-магазинів, сторінок у соціальних мережах, форумів, чатів, блогів дає змогу, крім просування товарів/послуг, здійснювати невербальний зв'язок із покупцями, що на поточний момент, стає однією з стратегій впливу та має ключовий корисний ефект маркетингової програми. Зворотний зв'язок, ставши більш актуальним інструментом реалізації маркетингової стратегії, та психологічна взаємодія (доступ до інформації про власників, дату реєстрації сайту та його рейтинги, відгуки про оперативність та якість послуг, кількість партнерів тощо) спрямовуються на промоушинг, розширення збуту, створення позитивного іміджу, підвищення конкурентоспроможності та досягнення очікуваних результатів маркетингової програми.

Так, Ф. Котлер виділяє поняття маркетингової політики комунікацій – як комплекс заходів, які використовують для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж брендів. Маркетингові комунікації формують основні правила підвищення конкурентоспроможності, мета яких – досягнення успіхів у процесі задоволення сукупності суспільних потреб. Маркетингові комунікації застосовуються як ефективний інструмент маркетингових програм, що включають практику донесення до споживачів цільової інформації, та розглядаються як процес управління рухом товарів/послуг на всіх етапах – з моменту виведення їх на ринок, на початку реалізації, під час здійснення акту продажу і після завершення процесу споживання [3; 11].

Нині Інтернет став невід'ємною частиною життя більшої половини активного населення України і світу. Так, згідно з результатом дослідження, проведеного агенцією Factum Group Ukraine на замовлення Інтернет-асоціації України (ІнАУ) – частка регулярних користувачів Інтернету в 2018 р. становила 63 % (20,8 млн грн), що показує зменшення у порівнянні з 2017 р., коли частка становила 64 % і показувала поступове стабільне зростання з 2004 р. Основна мета дослідження – аналіз відвідуваності веб-ресурсів та соціально-демографічний профіль їхніх відвідувачів. Загальна тенденція зростання користувачів всесвітньої павутини в Україні представлена на рис. 1 [6].



*Рис. 1. Динаміка обсягів інтернет-користувачів 2004–2018 рр.*

Джерело: побудовано авторами на основі [6].

Поступове збільшення інтернет-користувачів до 2017 року пропорційно пов'язане з оновленням сучасних мобільних телефонів на смартфони, планшети та з доступнішим мобільним зв'язком із мобільним Інтернетом. Згідно з дослідженням, проведеним агенцією Factum Group Ukraine, виявлено, що Інтернет для домашнього користування викорис-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

товують 63,35 % користувачів і це найпоширеніший вид комунікаційного спілкування. Також під час дослідження агенції Factum Group Ukraine на замовлення Інтернет-асоціації України (ІнАУ) було проаналізовано соціально-демографічну структуру регулярних інтернет-користувачів, що є обов'язковими показниками визначення цільової аудиторії для створення маркетингових стратегій. А саме, 52 % користувачів – це жінки, найактивніші жителі України використовують Інтернет – віком від 30 до 44 років (36 %) та віком від 15 до 29 років (35 %), а старше за 65 років лише 4 % інтернет-користувачів.

Також дуже важливими показниками для створення маркетингових комунікаційних стратегій залишаються такі, як відсоток регулярних користувачів серед населення України та територіальній густоті населення регіонів. А саме, у містах із кількістю населення понад 100 тисяч жителів регулярними інтернет-користувачами є 73 % усього населення, а менше ніж 100 тисяч населення становить 59 % інтернет-користувачів, у 2018 році збільшився відсоток інтернет-користувачів, які мешкають у селах, і це 52 % жителів сел. Важливими для створення маркетингових стратегій стають показники суб'єктивного рівня доходів інтернет-користувачів, що показує: 45 % мають середній рівень доходу, а 38 % інтернет-користувачів отримують дохід нижче середнього.

За даними рис. 1 доцільно відзначити, що динаміка обсягів інтернет-користувачів в Україні з 2004 року поступово та стабільно зростає до 2017 року з 12 до 64 % , але в 2018 році це зростання зупинилось та навіть показує зменшення користувачів до рівня 2016 року до 63 %. Таку динаміку можна пояснити тим, що через зменшення загальної кількості постійних жителів України, головною причиною якого є міграція за кордон населення України у віці 18-45 років, а також аналізуючи динаміку інтернет-користувачів, з III кварталу 2014 року виключенні дані користувачів АР Крим та окупованих територій Луганської та Донецької областей через агресію Російської Федерації. В умовах інтенсивного розвитку інформаційних технологій та всесвітньої мережі зв'язків, яка трансформується дедалі швидше, динаміка залишається стійкою та стабільною тільки за рахунок науково-технічного прогресу та інтеграційному розвитку каналів комунікації.

Розвиток інтернет-ресурсів в Україні спричинив справжню медіареволюцію у сфері організації та ведення рекламної діяльності. Створення нових каналів комунікацій максимально наближену до визначень ІАВ [18] (пошук, банерна реклама, мобільна реклама, цифрове відео, дошки оголошень, лідогенерація, мультимедійна реклама, спонсорство), поширення інформації, потреби та пропозиції змінюють економічну поведінку споживачів, рівень їхньої обізнаності щодо орієнтації та вибору інформації в мультимедійному просторі – все це зумовлено процесом розвитку інтернет-реклами, що поступово стає актуальним і найперспективнішим видом реклами.

У зв'язку з чим можна констатувати факт, що використання інтернет-технологій для просування бізнесу є дуже актуальним і своєчасним, що потребує досліджень науковців та практиків.

Аналіз динамік обсягів медіаринку в Україні за 2010-2018 рр. (табл. 1; рис. 2) [4] показав, що у 2010-2013 рр. на фоні відносної економічної та політичної стабільності відбувалося зростання обсягу медійного рекламного ринку. У 2014 році у зв'язку з нестабільною нормативно-правовою основою регулювання підприємницької діяльності та рекламного ринку, а також загостренням політичної, фінансової кризи, стагнацією економіки, складною адаптацією та реабілітацією рекламного ринку після політичних перегонів, порушення суверенітету державності, збанкрутілі рекламні агенції закривались, і як наслідок – відбувалось анулювання рекламних бюджетів тощо. Такі фактори ускладнили стан, або ж взагалі призвели до згорання багатьох видів економічної діяльності, негативно вплинули на кон'юнктуру вітчизняних споживчих ринків, погіршивши їхню активність та купівельну спроможність, різко скоротивши попит на рекламні послуги, що загалом негативно позначилось на обсягах реклами на всіх сегментах ринку.

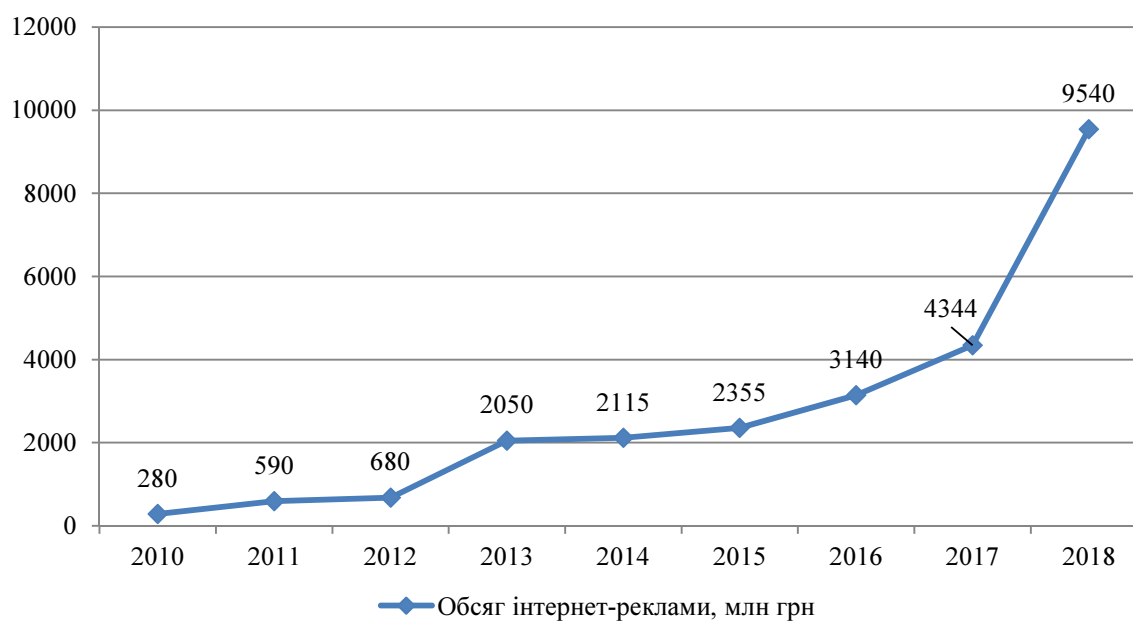
Таблиця 1

*Обсяг медійного рекламного ринку України 2010–2018 рр. (млн грн)*

Медіа	Рік								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ТВ-реклама, всього</b>	<b>2680</b>	<b>3521</b>	<b>3867</b>	<b>4940</b>	<b>3930</b>	<b>4164</b>	<b>5676</b>	<b>7329</b>	<b>9269</b>
Пряма реклама	...	...	...	4440	3555	3733	4965	6355	8071
Спонсорство	336	370	400	500	375	431	711	974	1198
Преса, всього	2210,2	236,4	2646,8	2497	1670	1320	1150	1355	1612
<b>Радіо реклама, всього</b>	<b>200</b>	<b>271</b>	<b>312</b>	<b>340</b>	<b>290</b>	<b>304</b>	<b>400</b>	<b>480</b>	<b>578</b>
Національне радіо	160	179	206	229	205	217	290	348	418
Регіональне радіо	40	43	47	49	30	31	39	47	54
Спонсорство	...	49	59	62	55	56	71	85	106
<b>Зовнішня реклама, всього</b>	<b>800</b>	<b>1000</b>	<b>1200</b>	<b>1500</b>	<b>1030</b>	<b>952</b>	<b>1240</b>	<b>2691</b>	<b>3493</b>
Щитова зовнішня реклама	...	...	...	1250	875	821	1081	2263	2923
Транспортна реклама	108	108	120	125	70	64	77	327	444
Indoor реклама	...	...	..	125	85	68	82	102	127
Реклама в кінотеатрах	40	32	35	40	30	24	35	40	48
Інтернет-реклама	280	590	680	2050	2115	2355	3140	2145	2520
Пошук (платне позиціонування в пошукових системах), включаючи частину GDN (Google Display Network) та інший діджитал	...	...	...	...	...	...	...	2200	7020
<b>Разом медіа ринок</b>	<b>6735</b>	<b>8642</b>	<b>9478</b>	<b>11367</b>	<b>9065</b>	<b>9119</b>	<b>11 641</b>	<b>14 041</b>	<b>17 520</b>

Джерело: побудовано авторами на основі [6].

Починаючи з 2016 року спостерігається поступове зростання обсягу медійного рекламного ринку, яке становило 11 621 млн грн – це на 27 % більше, ніж у 2015 році. При цьому, потрібно розуміти, що зростання обсягів медіареклами, спричинило зростання не тільки підвищений інтерес до розвитку бізнесу, а також це стало наслідком девальвації національної валюти, оскільки практично всі категорії рекламного середовища містять валютні складові. Позитивна динаміка обсягу медійного рекламного ринку України спостерігалась до 2018 року з показником у 17 520 млн грн.

*Рис. 2. Динаміка обсягів інтернет-реклами за 2010–2018 рр.*

Джерело: побудовано авторами на основі [6].

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Постійне розширення інтернет-технологій в Україні призводить до зміни структури медіа-ринку України у 2015-2016 рр., про що свідчать проведені дослідження Всеукраїнської рекламної коаліції (далі – ВРК). Аналіз показників табл. 1 показав, що місткість медійного рекламного ринку України стабільно зростає: у 2018 р. цей показник становив 17 520 млн грн, що на 25 % більше, ніж у 2017 р. (14 041 млн грн) [4].

Загальна тенденція зростання обсягів медіаринку також формується факторами інноваційно-технічного впливу в структурі такого сегмента рекламного ринку, як інтернет-реклама. А саме, стрімкий розвиток інтернет-ресурсів, збільшення інтернет-користувачів, використання мобільного Інтернету, активне створення мобільних додатків та ігор, можливість зберігання великих обсягів інформації та швидка передача її, використання соціальних мереж, зворотний зв'язок тощо. З 2013 року єдиний медіаканал, який показує зростаючий попит рекламної активності, незважаючи на кризу, – це інтернет-реклама, а у 2018 році загальний обсяг інтернет-реклами становив 9540 млн грн у порівнянні з 2017 роком відсоток зміни становив 120%, у грошовому еквіваленті обсяг інтернет-реклами у 2017 був 4344 млн грн (табл. 2), що мало відобразитись на основному загальному обсязі рекламного медіаринку.

Таблиця 2

*Обсяг інтернет-ринку України 2011-2018 рр. (за класифікацією IAB) (млн грн)*

Класифікація інтернет-реклами	Рік							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Банерна реклама, оголошення у соцмережах, richmedia	...	...	...	1200	680	750	825	951
Спонсорство	...	...	...		120	160	181	210
Мобільна реклама	...	...	...	*	150	250	425	Врахована в кожному зі структурних напрямів у вигляді частки
Цифрове відео, вкл. Youtube	...	...	...	215	325	460	713	1359
<b>Всього Інтернет-Медіа</b>	...	...	...	1415	1275	1620	2145	2520
Пошук (платне позиціонування у пошукових системах), включаючи частину GDN	...	...	...	550	880	1200	1800	6500
Інший діджитал	...	...	...	150	200	320	400	520
Класифайди	...	...	...	...	...	...	...	...
Лідогенерація	...	...	...	...	...	...	...	...
Імейл-маркетинг	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>Разом інтернет-ринок</b>	<b>590</b>	<b>680</b>	<b>2050</b>	<b>2115</b>	<b>2355</b>	<b>3140</b>	<b>4344</b>	<b>9540</b>

Джерело: побудовано авторами на основі [6].

Експертами цифрової реклами ВРК у 2018 році було вирішено через зміни структури й динаміки розвитку інтернет-ринку видалити із загального обсягу медіаринку таку категорію, як пошук (платне позиціонування в пошукових системах), включаючи частину GDN (Google Display Network, або контекстно-медійна мережа). Тому необхідно оцінювати інтернет-ринок за стандартами та дотримання класифікації IAB (Interactive Advertising Bureau) для того, щоб логіка оцінювання, структура аналізу і планування маркетингових комунікацій повністю кореспондувались зі світовою практикою аналізу рекламного ринку. Також експерти вирішили додати категорії, які раніше не оцінювались, а саме, класифайди, лідогенерація та імейл-маркетинг.

Аналіз інтернет-ринку України показує інтенсивний розвиток та актуальність у формуванні та сегментації маркетингових програм. Справа в тому, що розвиток ринкових відносин як інституційної основи ринку активно орієнтується на сучасні інтернет-технології та інструменти інноваційного просування послуг для розвитку бізнесу. Швидке зростання різноманіття форм та інструментів маркетингових комунікацій у взаємодії зі

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

споживачами надали можливість оцінювання ефективності рекламних компаній, виявлення актуальності використання методів планування маркетингових комунікацій та стратегій. Такий підхід зберігає ефективність щодо прийняття рішень стосовно застосування цифрових платформ у маркетингових комунікаціях. За даними табл. 2 можна побачити стрімке та стабільне зростання обсягів ринку інтернет-маркетингу. Поелементна сегментація інтернет-ринку слугує передумовою розробки ефективної маркетингової стратегії щодо виявлення цільової аудиторії та дослідження потреб споживачів. Саме завдяки сегментації інтернет-ринку в подальшому можна використовувати креативні алгоритми маркетингових комунікацій простору прийняття рішень для донесення рекламного продукту до споживачів комунікаційного простору та акцентувати увагу на критеріях відбору маркетингової стратегії трансформаційної під будь-яку сферу бізнесу.

У сучасному світі інтернет-мережа стає складовою більшості аспектів людського життя, а завдяки їй поширенню та вдосконаленню інформаційно-комунікаційних технологій її вплив продовжує швидко зростати.

Дослідження динаміки обсягів інтернет-реклами (рис. 2) показує стрімке зростання, але беручи до уваги переоцінку, дотримуючись класифікації IAB, виник вагомий дисбаланс стосовно пошукової реклами.

Поширення Інтернету в Україні спричинило справжню революцію у сфері організації та ведення економічної діяльності. Почали виникати нові напрями бізнесу, які тісно пов'язані з Інтернетом, принципово змінилися вже існуючі і змогли не тільки збільшити свої ринки збуту, але й більш ретельно використовувати поширення реклами.

До 2011 р. при дослідженні ринку інтернет-реклами експерти ВКР виділяли два напрями: медіа та контекстна. Медіапродавці, керуючись інтересами підвищення користності та затребуваності користувачів, почали дублювати маркетингові комунікації, використовуючи інноваційні інтернет-технології.

Саме завдяки ефективності використання інтернет-ресурсів у період 2011-2013 рр. розширився комунікаційний простір донесення до споживачів інформації про товари і послуги, а більш швидкий зворотний зв'язок з споживачами розширили напрями діяльності рекламних фірм: банерна реклама, контекст, відео та digital [6]. Початок нової епохи маркетингових комунікацій, використовуючи інтернет-технології з кожним роком почав набирати оберті та розширювати свої напрями. Почали втрачатись кордони між реальним та віртуальним і це спричинило стрімкий розвиток методів, технологій та практик використання інтернет-технологій. Розробка маркетингових стратегій для розвитку бізнесу, використовуючи інтернет-технології, додали високих результатів просування товарів і послуг. З 2018 р. інтернет-реклама має міжнародну класифікацію, максимально наближену до визначень IAB [4]:

- 1) Search – Пошук;
- 2) Display – Банерна реклама;
- 3) Mobile – Мобільна реклама;
- 4) Digital Video – Цифрове відео;
- 5) Classifieds – Дошки оголошень;
- 6) Lead Generation – Лідогенерація;
- 7) Rich Media – Річ-медіа (мультимедійна реклама);
- 8) Sponsorship – Спонсорство.

Для використання інтернет-технологій, як і у будь-якому просуванні, потрібно дотримуватись стратегій, які потрібно постійно удосконалювати та доповнювати інноваціями, через стрімкий розвиток, але не всі рекламні компанії для просування будуть актуальними на інтернет-ринку. При розробці стратегії потрібно зважати на аспекти правильного відбору цільової аудиторії та конкурентів, а також моніторингу використання інтернет-технологій конкурентами та інтересів інтернет-користувачів (цільової аудиторії). Напрями інтернет-реклами 2015–2017 рр. представлено в табл. 3 [4].

Таблиця 3

## Динаміка обсягів інтернет-реклами 2015–2018 рр. в Україні

Напрями інтернет-реклами	Підсумок					
	2015	2016	2017	% зміни 2017 р. до 2016 р.	2018	% зміни 2018 р. до 2017 р.
	млн грн	млн грн	млн грн		млн грн	
Пошук (платне позиціонування в пошукових системах) GDN	880	1200	1800	50	6500	261
Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich медіа	680	750	825	10	951	15
Спонсорство	120	160	181	13	210	16
Мобільна реклама	150	250	425	70		
Цифрове відео, у т. ч. Youtube	325	460	713	55	1359	91
Інший діджитал	200	320	400	25	520	30
<b>Всього:</b>	<b>2355</b>	<b>3140</b>	<b>4344</b>	<b>38</b>	<b>9540</b>	<b>120</b>

Динаміку обсягів напрямів інтернет-реклами наведено на рис. 3-7.

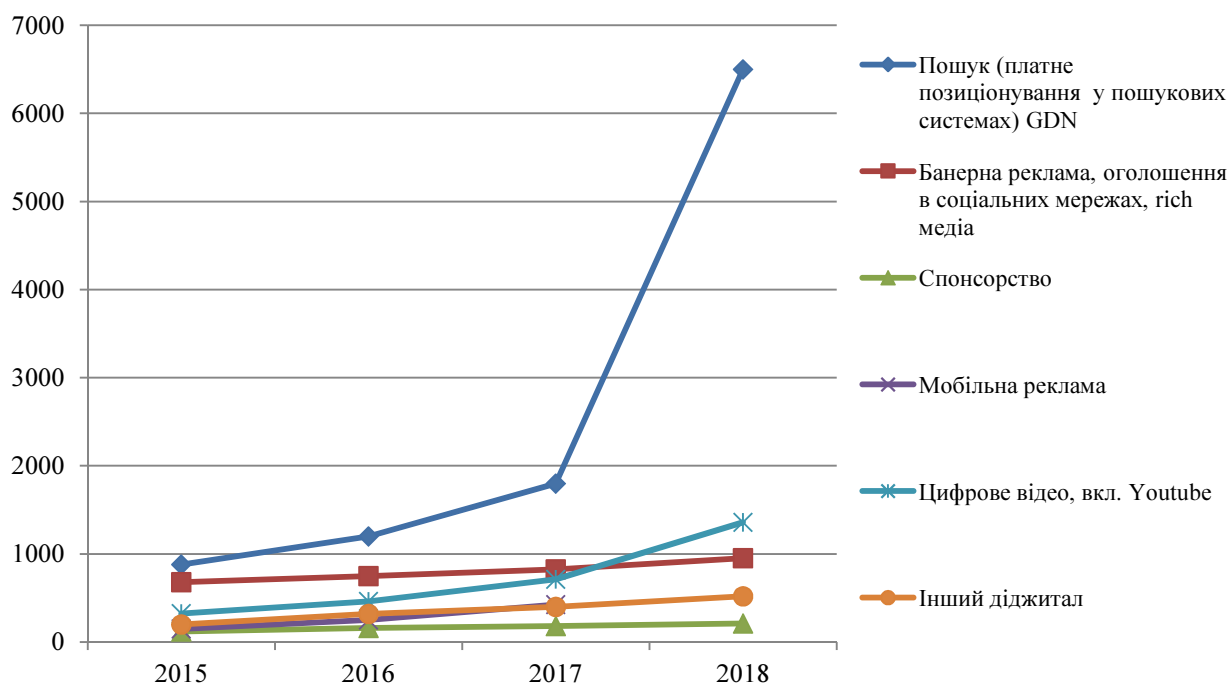


Рис. 3. Динаміка обсягів усіх напрямів інтернет-реклами за 2015-2018 рр.  
Джерело: побудовано авторами на основі [6].

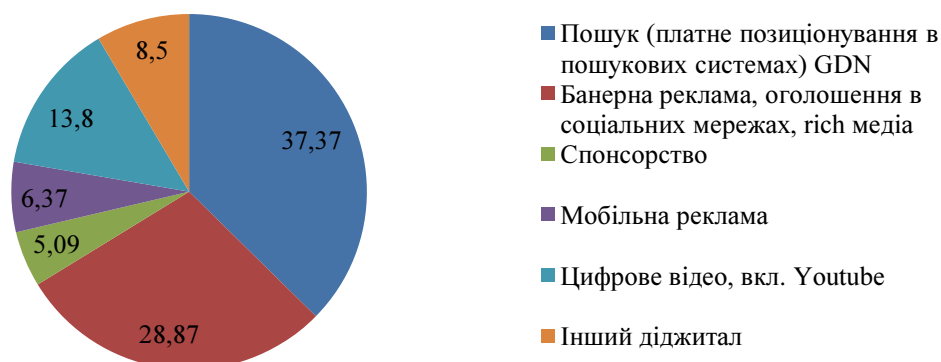


Рис. 4. Розподіл інтернет-реклами за основними напрямками у 2015 р. (%)  
Джерело: побудовано авторами на основі [6].



## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

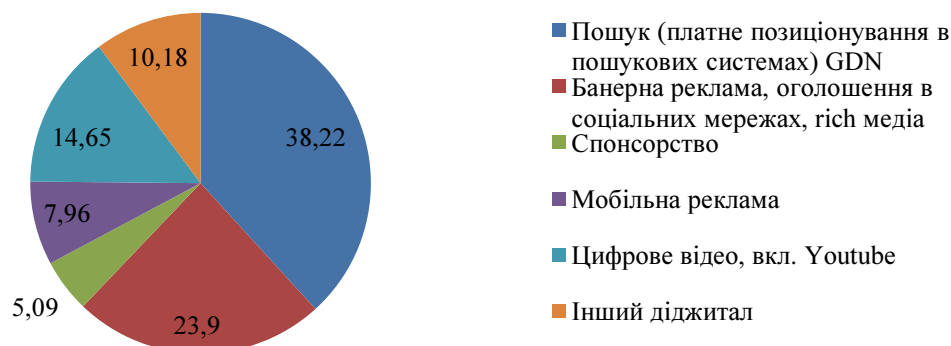


Рис. 5. Розподіл інтернет-реклами за основними напрямками у 2016 р. (%)  
Джерело: побудовано авторами на основі [6].

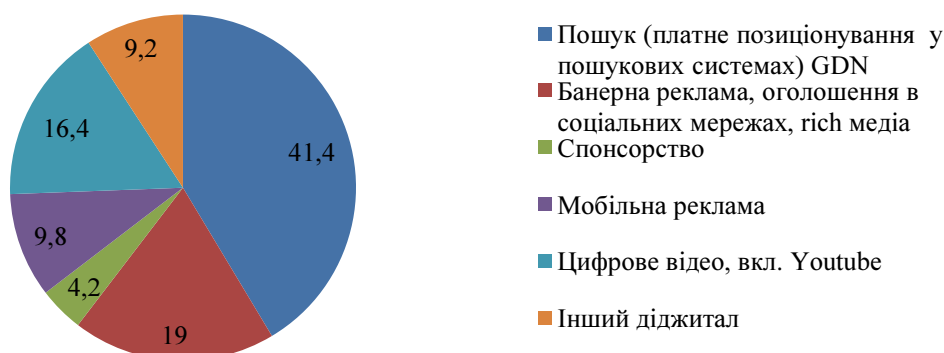


Рис. 6. Розподіл інтернет-реклами за основними напрямками у 2017 р. (%)  
Джерело: побудовано авторами на основі [6].

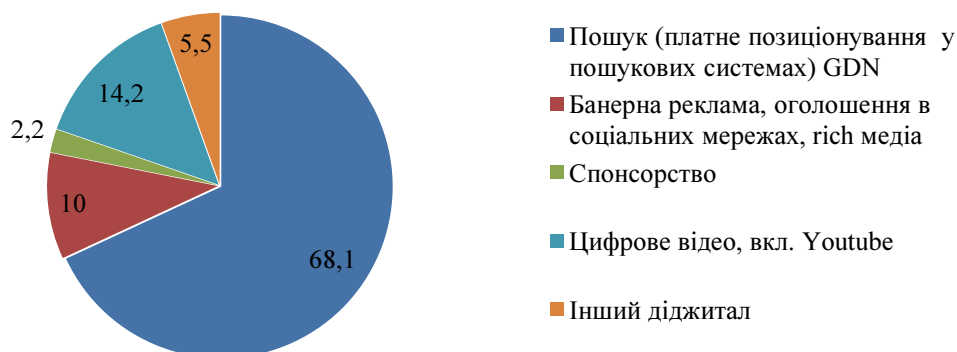


Рис. 7. Розподіл інтернет-реклами за основними напрямками у 2018 р. (%)  
Джерело: побудовано авторами на основі [6].

Згідно з даними табл. 3 та проаналізувавши динаміку обсягів напрямів інтернет-реклами (рис. 3-7), можна підсумувати таке.

Реклама в пошукових системах у 2018 році спричинила справжній сплеск актуальності через найбільшу ефективність (незважаючи на віртуальність використання є можливість реального оцінювання ефективності, саме тому (надаючи аналітику та оцінку ефективності рекламної компанії, замовник стає більш маніпуляційним та повторює замовлення) обсяг збільшився на 261 % у порівнянні з 2017 р. та становить 68,1 % від усієї інтернет-реклами 2018 року (найбільш популярні в Україні – Google, Opera, Meta, Explorer та ін.) – тип реклами, коли рекламна інформація показується користувачеві відповідно до змісту, контексту інтернет-сторінки. Контекстна реклама буде ефективною, тільки в разі застосування методів сегментування. Наприклад, сегментувати можна за категоріями, характеристиками, за пріоритетами, галузями, географією. Після сегментування необхідно підібрати ключові слова й налаштувати маркетингові комунікації [1].

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Осяги розміщення банерів (афіш) на інших сайтах у 2018 році показують позитивне зростання на 15 % у порівнянні з активними показниками об'ємів медійної (банерної) реклами в Інтернеті за 2017 рік. Проаналізувавши статистичні показники цього напрямку, виявлено поступові втрати у відсотках частки інтернет-ринку, що спричинено переенасиченістю та втратою ефективності, через обізнаність інтернет-користувачів та важкість привертання уваги й зацікавленості в цих напрямках. Можна зазначити, що цей вид рекламного ринку застарів і потребує інноваційних підходів для підвищення ефективності. Сьогодні набирає популярність в Україні й у світі – RTB – набір технологій, що дозволяють рекламодавцю розміщувати банерну рекламу, спрямованих на задану аудиторію за аукціонним принципом. Нині соціальні мережі користуються величезною популярністю серед користувачів Інтернету всього світу. Соціальні мережі доцільно розглядати не тільки як майданчик для спілкування та обміну інформацією, а і як інструмент просування бізнесу. В Україні, згідно з проведеними дослідженнями, найбільш популярними соціальними мережами є Facebook та Instagram [4].

Мобільна інтернет-реклама – використання мобільних телефонів, переважно смартфонів, для поширення реклами. Найчастіше мобільна інтернет-реклама розміщується в додатках для смартфонів (e-mail, прогноз погода, соцмережі) та на мобільних версіях інтернет-ресурсів. Незважаючи на те, що частка такої реклами в Україні у 2017 р. становить менше ніж 10 % (рис. 5) від загального обсягу інтернет-ринку, можна помітити її впевнене зростання на 70 % у порівнянні з обсягами інтернет-реклами у 2016 р. А ось у 2018 р. цю категорію було виключено з переліку оцінюючих категорій. СМС-розсилками займаються через інтернет-сервіси й реклама, яку ви отримуєте на телефон, оцінюється в інших категоріях. Збільшення відсотку реклами в пошукових системах також можна розглядати, як пошуки через використання мобільних пристроїв (56 %). Наявність додатку YouTube на більшості смартфонів, підвищує ймовірність збільшення аудиторії переглядів, що показує затребуваність і змушує навіть такі види, як ТВ-реклама створювати свої акаунти в інтернет-просторі з відео, рекламою тощо, пресу трансформуватись у сайти новин, онлайн-журнали та дублювати друковані видання, а навіть радіо змогло інтегруватися у прослуховування он-лайн та розширити комунікаційний простір за допомогою Всесвітньої мережі Інтернет.

Відеореклама – розміщення відеороликів у мережі інтернет – стрімко набирає популярність. Найімовірніше зростання у 2018 р. на 91 % у порівнянні з 2017 р. та невелика втрата частки загального інтернет-ринку. Уже сьогодні YouTube став другою за величиною соціальною мережею у світі. Нині всі рекламні ТВ-ролики транслюються і в Інтернеті, що підвищує ефективність реклами. Відеореклама в Інтернеті набагато дешевша ніж ТВ-реклама, що робить її привабливою для рекламодавців. Цікавий і оригінальний відео-ролик сприяє його вірусному поширенню. Сприяє поширенню відеореклами і зростаюча популярність Smart TV та смартфонів із доступом до Інтернету.

Уся реклама в Інтернеті, як і будь-яка інша, спрямована на привертання уваги потенційних клієнтів та підтримання іміджу в уже наявної аудиторії. Якщо проаналізувати українську інтернет-аудиторію, то у 2018 році було помітне зменшення її чисельності.

Реклама в Інтернеті й надалі зростатиме найшвидше серед усіх медіа у світі, бо стає чи не найкращим альтернативним варіантом. Впровадження комплексу напрямів інтернет-реклами дозволяє сучасним українським підприємствам автоматизувати процес взаємодії з клієнтами, надаючи індивідуальне обслуговування в зручний час, ефективно організувати зворотний зв'язок, оперативно отримувати маркетингову інформацію і, на цій основі, приймати ефективні, обґрунтовані маркетингові рішення, проводити високоефективні рекламні заходи. Отже, використання новітніх інтернет-технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

**Висновки і пропозиції.** Сучасний світ цифрових технологій стає більш віртуальним, проникаючи у всі сфери людського життя. Забезпечення швидкого доступу до великих баз даних, розширює можливості надання нових послуг, підвищує ефективність діяльності користувачів, формує єдиний комунікаційний простір. Інверсія маркетингових комунікацій дозволяє вилучити посередників і перейти до прямих транзакцій зі споживачем. Це надає можливість актуалізувати і швидко змінювати складові алгоритму маркетингових комунікацій за вимогами щодо реалізації потреб, інтересів і запитів користувачів, нового сервісу, зручності умов, швидкості реакції бізнес-структур на нові запити рекламного ринку, забезпечуючи високу прозорість, відповідальність та економічну продуктивність цифрового управління.

Проведене дослідження дало змогу виявити, що використання інтернет-реклами має тенденцію до покращення показників обсягу рекламного ринку загалом, а за умов використання інноваційних видів інтернет-технологій – покращити загальний тренд стратегії розвитку національного рекламного ринку за критеріями ефективності: концентрації потоків інформації, зменшення невизначеності кон'юнктури ринку та конфлікту інтересів його учасників, а також збільшення передбачуваності результативності діяльності.

Аналіз комунікаційного простору рекламного інтернет-ринку виявив недостатню готовність підприємницького середовища щодо урегулювання платформ використання нових цифрових технологій у маркетингових комунікаціях, які впливають на ефективність маркетингових програм просування товарів і послуг. Тому доцільним стає прийняття законодавчих актів, у яких визначався би:

- чіткий правовий механізм реалізації інституту прав заявників;
- порядок захисту користувачів у маркетингових комунікаціях;
- урегулювання правових питань розробки регламентів та порядку їх узгодження;
- розробка єдиної термінологічної бази в юридичному аспекті визначення термінів маркетингових комунікацій та електронного спілкування, електронних документів та електронної взаємодії всіх учасників цифрового середовища, що сприятиме усуненню суперечностей або невідповідностей, які можуть виникати в процесі здійснення маркетингових комунікацій.

#### Список використаних джерел

1. Бергер Й. Невидимий вплив. Приховані сили, які формують поведінку / пер. з англ. А. Іванченко. Київ: Наш формат, 2018. 240 с.
2. Івашова Н. І. Оцінка ефективності системи комунікацій промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2007. № 1. С. 152–162.
3. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван Й. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
4. Лазебник М. Об'єм рекламного ринку України 2017 и прогноз об'ємів ринку 2018. Экспертный прогноз Всеукраинской рекламной коалиции / Всеукраинская рекламная коалиция. URL: [http://vrk.org.ua/docs/AnnualRep2017\\_All-Ukrainian%20Advertising%20Coalition.pdf](http://vrk.org.ua/docs/AnnualRep2017_All-Ukrainian%20Advertising%20Coalition.pdf).
5. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>.
6. Пудова Д. Онлайн исследования в Украине. *Маркетинг в Україні: науковий журнал*. 2016. № 5. С. 16–20.
7. Ромат Е. В. Реклама в системе маркетинга. Киев: Студцентр, 2008. 480 с.
8. Талер Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення / пер. з англ. Світлана Крикуненко. Київ: Наш Формат, 2018. 464 с.
9. Талер Р., Кас С. Поштовх. Як допомогти людям зробити правильний вибір / пер. з англ. О. Захарченко. Київ: Наш Формат, 2017. 312 с.
10. Оліфіренко Л. Д. Методичні підходи до визначення ефективності інституціональних змін державного регулювання розвитку корпоративних структур. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2015. № 1(1). С. 205–213.

11. Оліфіренко Л. Д., Письменюк М. А. Сучасні тенденції та перспективи розвитку медійного рекламного ринку України. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2018. № 4(16). С. 77-90.

### References

1. Berher, I. (2018). *Nevydymyi vplyv. Prykhovani syly, yaki formuiut povedinku [Invisible influence. Hidden forces that shape behavior]*. (Trans. A. Ivanchenko). Kyiv: Nash format [in Ukrainian].
2. Ivashova, N. I. (2007). Otsinka efektyvnosti systemy komunikatsii promyslovoho pidpriemstva [Evaluation of the effectiveness of industrial communications system]. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky – The mechanism of regulation of the economy*, 1, 152–162 [in Ukrainian].
3. Kotler, F., Katardzhaia, H., Setiavan, I. (2018). *Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyfrovoho [Marketing 4.0. From traditional to digital]*. (Trans. K. Kunytska and O. Zamaieva). Kyiv: Vyd. hrupa KM-BUKS [in Ukrainian].
4. Lazebnyk, M. (n.d.). Obem reklamnoho rynku Ukrainy 2017 i prognoz obemov rynku 2018. Ekspertnyi prognoz Vseukrainskoi reklamnoi koalitsii [The volume of the advertising market of Ukraine 2017 and the forecast of market volumes 2018. Expert forecast of the All-Ukrainian Advertising Coalition]. <https://vrk.org.ua>. Retrieved from [http://vrk.org.ua/docs/AnnualRep2017\\_All-Ukrainian%20Advertising%20Coalition.pdf](http://vrk.org.ua/docs/AnnualRep2017_All-Ukrainian%20Advertising%20Coalition.pdf).
5. Pro reklamu [On Advertising]. № 270/96-VR (03.07.1996). Retrieved from <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>.
6. Pudova, D. (2016). Onlain issledovaniia v Ukraine [Online research in Ukraine]. *Marketinh v Ukraini – Marketing in Ukraine*, 5, 16–20 [in Russian].
7. Romat, E. V. (2008). *Reklama v systeme marketynha [Advertising in the marketing system]*. Kiev: Studtsentr [in Russian].
8. Taler, R. (2018). *Povedinkova ekonomika. Yak emotsii vplyvaiut na ekonomichni rishennia [Behavioral Economics. How emotions affect economic decisions]*. (Trans. S. Krykunenko). Kyiv: Nash Format [in Ukrainian].
9. Taler, R., Kas, S. (2017). *Poshtovkh. Yak dopomohty liudiam zrobyty pravylnyi vybir [Impetus. How to help people make the right choices]*. (Trans. O. Zakharchenko). Kyiv: Nash Format [in Ukrainian].
10. Olifirenko, L. D. (2015). Metodychni pidkhody do vyznachennia efektyvnosti instytutsionalnykh zmin derzhavnoho rehulivannia rozvytku korporatyvnykh struktur [Methodological approaches to defining the efficiency of institutional changes of government regulation of the development of corporate structures]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 1(1), 205-213 [in Ukrainian].
11. Olifirenko, L. D., Pysmeniuk, M. A. (2018). Suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku mediinoho reklamnoho rynku Ukrainy [Current trends and percepts of development ukraine's media advertising market]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 4(16), 77–90 [in Ukrainian].

**Оліфіренко Лілія Дмитрівна** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри менеджменту та державної служби., Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Олифиренко Лилия Дмитриевна** – доктор наук по государственному управлению, доцент, профессор кафедры менеджмента и государственной службы, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Olifirenko Liliia** – Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor Department of Management and Public Serves, Chernihiv National University of Technology (95, Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** olifirenkoliliya@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9187-1749>

**ResearcherID:** F-7170-2016

**Письменюк Марія Анатоліївна** – аспірант кафедри менеджменту та державної служби, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Письменюк Мария Анатольевна** – аспірант кафедри менеджмента и государственной службы, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Pysmeniuk Mariia** – PhD student Department of Management and Public Serves, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** mashapma@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8038-3184>

**ResearcherID:** A-6983-2019

УДК 005.332.4

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-45-52

*Лариса Бабаченко, Христина Ковшун, Юлія Портна***ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА***Лариса Бабаченко, Христина Ковшун, Юлія Портна***ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ***Larysa Babachenko, Khrystyna Kovshun, Yuliia Portna***PECULIARITIES OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT**

У статті через синтез таких понять, як «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага» та «конкурентні стратегії» визначено сутність та необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Проаналізовано ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства як певного аспекту менеджменту підприємства. Встановлено, що система управління конкурентоспроможністю спрямована на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції, оскільки конкурентоспроможність є найважливішою порівняльною характеристикою результатів діяльності підприємства в гострій боротьбі за споживача.

Зростаюча актуальність необхідності управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні зумовлюється складністю процесів ринкових економічних відносин і тими зрушеннями, що відбуваються під час інтеграції у світогосподарські процеси. Саме тому постає необхідність реалізації процесів пошуку, формування і розвитку конкурентних переваг для підвищення конкурентоспроможності, що, у свою чергу, зумовлює створення системи управління ними.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність; конкурентна перевага; конкурентні стратегії; управління конкурентоспроможністю.

*Рис.: 4. Бібл.: 8.*

В статье через синтез таких понятий, как «конкурентоспособность», «конкурентное преимущество» и «конкурентные стратегии» определена сущность и необходимость управления конкурентоспособностью предприятия в современных условиях. Проанализирована эффективность управления конкурентоспособностью предприятия как определенного аспекта менеджмента предприятия. Установлено, что система управления конкурентоспособностью направлена на формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ, обеспечения жизнеспособности предприятия как субъекта экономической конкуренции, поскольку конкурентоспособность является важнейшей сравнительной характеристикой результатов деятельности предприятия в острой борьбе за потребителя.

Растущая актуальность проблем управления конкурентоспособностью предприятий в Украине обусловлена сложностью процессов рыночных экономических отношений и теми сдвигами, происходящими во время интеграции в мирохозяйственные процессы. Именно поэтому возникает необходимость реализации процессов поиска, формирования и развития конкурентных преимуществ, для повышения конкурентоспособности, что в свою очередь обуславливает создание системы управления ими.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность; конкурентное преимущество; конкурентные стратегии; управление конкурентоспособностью.

*Рис.: 4. Библ.: 8.*

In the article the essence and necessity of enterprise competitiveness management in the current context is disclosed by the synthesis of such concepts as 'competitiveness', 'competitive advantage' and 'competitive strategies'. The efficiency of enterprise competitiveness management as a specific part of enterprise management is analysed. It is revealed that the system of enterprise competitiveness management aims at formation, development and implementation of competitive advantages, as well as, at providing viability of the enterprise as an agent of economic competitiveness, because competitiveness is an extremely crucial feature of the enterprise activity in a close contest for a consumer.

The ever-increasing necessity of enterprise competitiveness management in Ukraine is caused by the complexity of market economic relations and those changes that are taking place while integrating into the world economies. For that very reason there is a need to experience searching, forming and evolving competitive advantages to increase competitiveness, which in its turn causes the design of a system for managing them.

**Keywords:** competitiveness; competitive advantage; competitive strategies; competitiveness management.

*Fig.: 4. References: 8.***JEL Classification:** D21

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарської діяльності підприємств, спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки, а тому питання управління конкурентоспроможністю підприємства залишається об'єктом дослідження як на рівні теорії, так і на рівні практики. Контроль над ситуацією на ринку здатні вести винятково ті підприємства, які системно працюють над формуванням конкурентних переваг, а оскільки цей напрям передбачає використання значного обсягу ресурсів, він потребує логічного обґрунтування та ефективного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові праці вітчизняних учених, таких як С. М. Клименко, І. Ф. Кошелупов, О. М. Тищенко, О. А. Паршина, А. О. Касич, Ж. В. Харькова присвячені розробці наукових засад у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на численні напрацювання науковців у сфері дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства, недостатньо вивченим залишається питання розробки та використання дієвого алгоритму впровадження системи управління конкурентоспроможністю.

**Мета статті.** Головна мета роботи полягає в дослідженні теоретичних та методичних підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства, з урахуванням умов функціонування українських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Розробка та застосування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю насамперед залежить від суті цієї економічної категорії. У літературі можна зустріти безліч визначень поняття «конкурентоспроможність». Так, Х. Фасхiev під конкурентоспроможністю підприємства розуміє реальну й потенційну здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби [5, с. 82]. Ю. Пахомов вважає, що конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на ринку. У широкому розумінні це зумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках третіх країн [8].

Однак конкурентоспроможність як характеристика якісного показника діяльності підприємства потребує дослідження, насамперед, з погляду управління ключовими чинниками її формування. Адже невпинно змінюються конкурентні умови, чинники успішної конкуренції, відповідно зазнають трансформацій і підходи до управління підприємством при забезпечення лідерських позицій. Якщо раніше для того, щоб виграти в конкурентній боротьбі, було необхідно організувати масове виробництво продукції, і це було складне завдання для бізнесу, то з часом акценти змістились у координати цінової конкуренції. Вплив науково-технічного прогресу в середині ХХ століття призвів до виникнення нецінової конкуренції та зосередження на сфері технологічних інновацій. Одні підприємства формують конкурентні переваги через доступ до дешевих матеріальних ресурсів, інші використовують дешеву робочу силу, а для лідерів ринку це виключно забезпечення технологічного лідерства. Досвід функціонування підприємств із різних країн свідчить про існування нині і цінової, і нецінової конкуренції. Для підприємства, яке намагається потрапити на світові ринки, важливо працювати над розвитком усіх чинників конкурентоспроможності, що є дуже складним завданням та передбачає реалізацію поетапного підходу.

Щодо визначення ступеня конкурентоспроможності підприємства, виявлення характеру конкурентної переваги, науковці дійшли висновку, що конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки при зіставленні груп фірм, які виготовляють одноманітні товари. При дослідженні конкурентоспроможності підприємства необхідно оцінювати рівень конкурентної переваги щодо фірми-лідера. Оскільки поняття конкурентоспроможності відносне, фірма в межах регіональної групи підприємств-виробників може бути визнана конкурентоспроможною, а на світовому ринку – ні. Якщо ринок країни базування підприємства є розвиненим та привабливим для світових лідерів і вони активно постачають свою продукцію, то зіставлення з ними дасть можливість місцевим підприємствам визначати чинники конкурентоспроможності досить точно. Крім того,

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

присутність іноземних підприємств змушує вітчизняних виробників до активізації розвитку конкурентних переваг. Якщо ж підприємство провадить діяльність лише на внутрішньому ринку за відсутності потужних конкурентів, слід констатувати відсутність гострих чинників формування реальних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [5, с. 86].

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління.

Процесний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, якими є зіставлення, планування, організація, мотивація та контроль діяльності з формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Загальний порядок дослідження, оцінки та загалом управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює певні принципові етапи (рис. 1).



Рис. 1. Послідовні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства  
Джерело: сформовано автором на основі джерела [6, с. 63–66] та власних напрацювань.

Складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати:  
- моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку;

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

- діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;
- конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства [4, с. 254–260].

Для реалізації сталої стратегії розвитку підприємства, яка б базувалась на конкурентних перевагах високого рівня, у довгостроковій перспективі, керівництву слід бути ініціативнішими, ніж конкуренти, які просто реагують на умови, що змінилися, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи до отримання конкурентних переваг підприємством. Слід постійно проводити системні дослідження умов функціонування підприємства, впроваджувати активну інноваційну політику, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Таким чином, щоб механізми покращення конкурентних переваг змогли себе проявити максимально ефективно, підприємству потрібно зосередити свою увагу на тих підходах, які дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства максимально ефективно, з найменшими витратами, використовуючи систему конкурентних стратегій підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [2]. Система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис. 2).



Рис. 2. Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерела [3].



## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Інноваційна діяльність як складова системи конкурентних стратегій є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованою на оновлення і вдосконалення його виробничих сил і організаційно-економічних відносин. Вона спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інноваційних процесів, які б могли значно підвищити рівень конкурентоспроможності, сприяли б зміцненню ринкових позицій та забезпечували перспективу розвитку [1].

Запропонований М. Портером підхід до класифікації стратегій формування конкурентних переваг пізніше неодноразово доповнювався та модифікувався. За однією з таких модифікацій передбачається виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- стратегію зниження собівартості;
- стратегію фокусування;
- стратегію розширення ринку;
- стратегію диференціації;
- стратегію розроблення нової продукції [5, с. 71–80].

Стратегія зниження собівартості – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником під час купівлі.

Стратегія фокусування – спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому, часто єдиному, сегменті ринку, який виділяється за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації.

Стратегія розширення ринку – має на меті максимально швидке задоволення потреб, що виникають у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір і реалізація проєктів, найбільш рентабельних за існуючих ринкових умов.

Стратегія диференціювання продукту – ґрунтується на спеціалізації у виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу.

Стратегія розроблення нової продукції виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета – випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала [2].

Наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Спираючись на взаємозв'язок конкурентних стратегій логічно пропонується така послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій:

- 1) визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг;
- 2) розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг;
- 3) використання певних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації, що складається на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- 4) реалізація системи конкурентних стратегій, що має супроводжуватися систематичним оцінюванням й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни.

Схематично процес формування конкурентної стратегії підприємства може бути представлений таким чином (рис. 3).

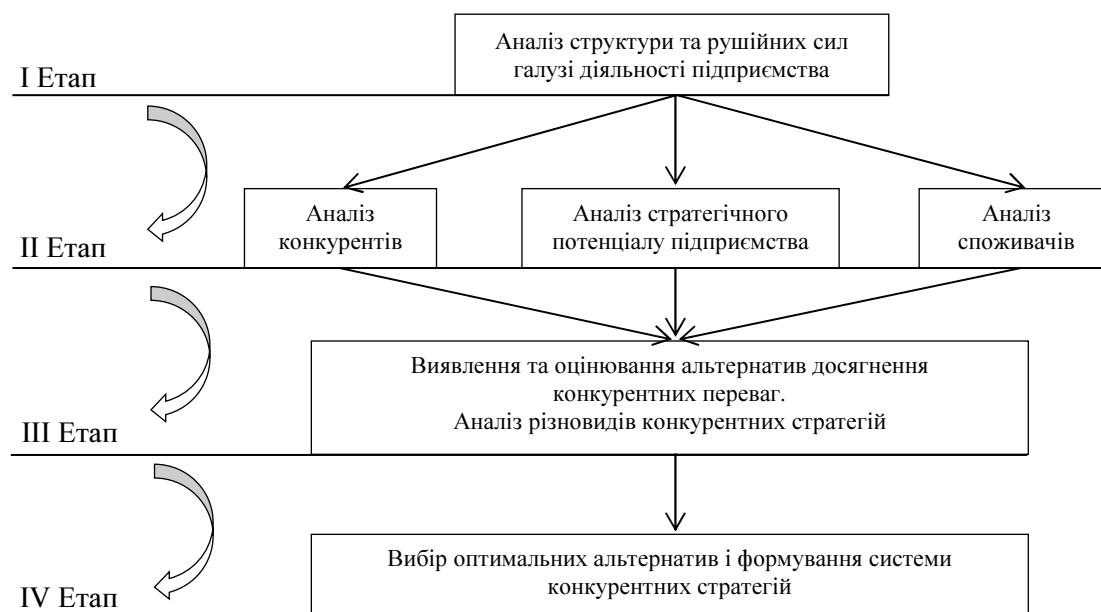


Рис. 3. Система формування конкурентної стратегії підприємства  
Джерело: розроблено автором.

У процесі розроблення системи конкурентних стратегій використовується різноманітний інструментарій [7, с. 203–204], стислий перелік якого наведено на рис. 4.



Рис. 4. Інструментарій що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємств

Джерело: сформовано автором на основі джерела [7, с. 203–204].

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальний централізований контроль за розробленням і реалізацією програми та оперативне керування програмою повинне здійснюватись на всіх її етапах, що забезпечуватиме ефективне управління конкурентоспроможністю.

**Висновки і пропозиції.** Узагальнюючи вищенаведені твердження, можна зробити висновок, що для управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати всю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Щодо отримання конкурентних переваг, то існують три основні підходи: акцентований на споживачах, акцентований на конкурентах та традиційний ресурсний підхід.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Загалом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі пропонується використовувати розроблену дієву систему управління конкурентоспроможністю та наявними конкурентними перевагами.

Проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані насамперед з розробкою системи управління конкурентоспроможністю, основним елементом якої виступають конкурентні стратегії підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на нейтралізацію, подолання та обмеження впливу негативних, деструктивних чинників впливу зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності. Формування захисту проти них, використовуючи позитивні зовнішні чинники впливу для нарощення та реалізації системи конкурентних переваг та стратегій підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями організації. Проектування стратегій конкуренції має свої особливості для підприємств різних розмірів, сфер діяльності та організаційно-правових форм. Конкурентні стратегії підприємства повинні бути адаптованими до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку.

### Список використаних джерел

1. Дерій Ж. В., Завгородня Н. В. Транспарентність інноваційної діяльності як необхідна умова існування та розвитку харчової промисловості України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(2). С. 264-267. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec\\_2016\\_1\(2\)\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1(2)_47).
2. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.
3. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Т. 25, № 2. С. 79–85.
4. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.
5. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Одеса: ОДЕУ, 2009. 152 с.
6. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.
7. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / за ред. О. А. Паршиної. Дніпропетровськ: Герда, 2013. 365 с.
8. Шкарлет С. М. Діагностика та оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 6. С. 158-164.

### References

1. Derii, Zh. V., Zavorodnia, N. V. (2016). Transparentnist innovatsiinoi diialnosti yak neobkhidna umova isnuvannia ta rozvytku kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Transparency of innovative activity as a necessary condition for existence and development of the food industry of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika – Uzhgorod University Scientific Bulletin. Series: Economics*, 1(2), 264-267. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec\\_2016\\_1\(2\)\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1(2)_47).
2. Kasych, A. O. (2014). Vtilennia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia v praktyku vitchyznian-ykh pidpriemstv [Putting the concept of strategic management into practice domestic enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, 290–294 [in Ukrainian].
3. Kasych, A. O., Xarkova Zh. V. (2016). Upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva [Managing the competitive advantage of the enterprise] *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 25 (2), 79–85 [in Ukrainian].

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

4. Klymenko, S. M., Dubrova, O. S., Barabas, D. O., Omelyanenko, T. V. (2008). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of enterprise competitiveness]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

5. Koshelupov, I. F. (2009). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of enterprise competitiveness]*. Odesa: ODEU [in Ukrainian].

6. Ivanov, Yu. B., Tyshhenko, O. M. (Eds.) (2006). *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva [Theoretical foundations of competitive enterprise strategy]*. Kharkiv: INZhEK [in Ukrainian].

7. Parshyna, O. A. (Ed.) (2013). *Teoretychni ta prykladni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Theoretical and applied aspects of competitiveness enhancement enterprises]*. Dnipropetrovsk: Gerda [in Ukrainian].

8. Shkarlet, S. M. (2009). Diahnostyka ta otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Diagnosis and assessment of competitiveness of enterprises]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 6, 158–164 [in Ukrainian].

**Бабаченко Лариса Валентинівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Бабаченко Лариса Валентиновна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, PR-технологий и логистики, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Babachenko Larysa** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of marketing, PR-technologies and logistics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** babachenko\_lv@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6312-4700>

**ResearcherID:** G-9340-2014

**Ковшун Христина Олександрівна** – асистент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Ковшун Кристина Александровна** – асистент кафедры маркетинга, PR-технологий и логистики, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Kovshun Khrystyna** – Assistant of Department of marketing, PR-technologies and logistics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** kristikovshun@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6295-297X>

**ResearcherID:** AAE-2930-2019

**Портна Юлія Олександрівна** – магістр, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Портная Юлия Александровна** – магістр, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Portna Yuliia** – master, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** julliaportnay@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5658-7961>

УДК 659.1.012

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-53-59

*Тетяна Забаштанська, Андрій Роговий, Анастасія Ребенюк***ДИСКРИМІНАЦІЙНА РЕКЛАМА: ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА УКРАЇНИ***Tatjana Zhabashchanska, Andrii Rogovyi, Anastasiia Rebenok***ДИСКРИМИНАЦИОННАЯ РЕКЛАМА: ОПЫТ РЕГУЛИРОВАНИЯ СТРАН ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА И УКРАИНЫ***Tetiana Zhabashchanska, Andrii Rogovyi, Anastasiia Rebenok***DISCRIMINATORY ADVERTISING: REGULATION EXPERIENCE IN THE EUROPEAN UNION AND UKRAINE**

Досліджується практика регулювання та заборон дискримінаційної реклами Європейського Союзу. Проаналізовано досвід провідних країн Європейського Союзу в організації державного управління та суспільного контролю за рекламною діяльністю загалом та розміщенням реклами в засобах масової інформації, також підходи до регулювання дискримінаційної реклами. Аргументовано необхідність законодавчого регулювання дискримінаційної реклами. Законодавче обґрунтування ознак дискримінації за національністю, статтю, расовою належністю чи етнічним походженням, релігією або віруванням, віком чи сексуальною орієнтацією, надасть можливість зменшити кількість дискримінаційної реклами.

**Ключові слова:** дискримінаційна реклама; дискримінація; реклама; регулювання; омбудсман; стереотип; гендерна рівність.

Бібл.: 10.

Исследуется практика регулирования и запретов дискриминационной рекламы Европейского Союза. Проанализирован опыт ведущих стран Европейского Союза в организации государственного управления и общественного контроля за рекламной деятельностью в целом и размещением рекламы в средствах массовой информации, а также подходы к регулированию дискриминационной рекламы. Аргументировано целесообразность законодательного регулирования дискриминационной рекламы. Законодательное обоснование признаков дискриминации по национальности, полу, расовой принадлежности или этническому происхождению, религии или верованию, возрасту или сексуальной ориентации, позволит уменьшить количество дискриминационной рекламы.

**Ключевые слова:** дискриминационная реклама; дискриминация; реклама; регулирование; омбудсман; стереотип; гендерное равенство.

Библ.: 10.

The practice of regulation and prohibition of discriminatory advertising of the European Union is being explored. The experience of the leading countries of the European Union in the organization of public administration and public control over advertising activity in general and advertising in the media in particular has been analyzed, as well as the approaches to the regulation of discriminatory advertising. The need for legislative regulation of discriminatory advertising has been argued by the authors. Legislative grounds for discrimination signs on the basis of nationality, gender, racial or ethnic origin, religion or belief, age or sexual orientation will provide an opportunity to reduce the amount of discriminatory advertising.

**Keywords:** discriminatory advertising; discrimination; advertising; regulation; ombudsman; stereotype; gender equality.

References: 10.

JEL classification: M37

**Постановка проблеми.** Зважаючи на вплив засобів масової інформації (далі – ЗМІ), що відображують повсякденне життя і формують розуміння гендеру в суспільстві, ЗМІ відіграють важливу роль у побудові – або деконструкції – гендерної рівності. У процесі функціонування інформаційного суспільства рекламна індустрія відіграє важливу роль у медіа просторі. Реклама є дуже потужною формою соціальної комунікації, пропонуючи концентрований набір образів і ідей, що апелюють до емоцій людей і, тим самим, формують їхні цінності, ставлення і розуміння світу. Таким чином, боротьба з дискримінацією за ознакою статі в рекламі є центральною складовою зусиль для досягнення гендерної рівності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням регулювання рекламної діяльності в європейських країнах присвятили свої наукові праці такі вітчизняні вчені, як О. В. Бучинська, А. В. Гринько-Гузевська, Н. М. Грицюта, Ю. О. Громенко, О. Б. Давліканова Л. А. Микитенко, І. В. Лирик, Є. В. Ромат та ін. Також це питання розглядалося таким організаціями, як Українська гельсінська спілка з прав людини [1] та Українська асоціація маркетингу [2].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Питання регулювання реклами як інформаційної діяльності досліджено недостатньо. Від рівня етичності рекламних повідомлень, які поширюються через різноманітні медіаканали, залежить формування моральних чеснот, відповідальності, поваги до особистості та її гідності в суспільстві. Більшою мірою увага дослідників зосереджувалась на проблемах підвищення ефективності реклами як маркетингової комунікації і створення в країні сприятливих умов для розвитку рекламного бізнесу, напрямів удосконалення державного регулювання рекламної інформаційної діяльності в Україні.

**Мета статті.** Головною метою статті є комплексне дослідження особливостей державного регулювання рекламної діяльності в деяких країнах Європейського Союзу та України з урахуванням нормативно-правових та організаційних аспектів.

**Виклад основного матеріалу.** Реклама має беззаперечну цінність. Якщо звернутися до практики державного управління рекламною діяльністю у країнах Європейського Союзу, слід зазначити, що переважна кількість західноєвропейських держав на сучасному етапі отримує безсумнівні успіхи в процесах розвитку економік національного рівня та формування суспільства демократичного типу. Саме ці умови великою мірою зумовили європейську орієнтацію України, що, у свою чергу, стало одним з пріоритетних напрямів побудови її державної політики.

Регулювання дискримінаційної реклами в різних країнах відбувається за різними методиками. Загалом дискримінаційна реклама – це реклама, яка вміщує твердження, які є дискримінаційними за ознаками походження людини, її соціального й майнового стану, расової та національної належності, статі, освіти, політичних поглядів, ставлення до релігії, за мовними ознаками, родом і характером занять, місцем проживання, а також такі, що дискредитують товари інших осіб.

У Фінляндії регулювання гендерно-дискримінаційної реклами ґрунтується на Законі «Про захист прав споживачів». Існує загальне положення, яке дає визначення маркетингу і додатково передбачає заборону гендерної дискримінації в маркетингу. Закону про захист прав споживачів передбачає: «Маркетинг вважається суперечливим, якщо він явно конфліктує з загальноприйнятими соціальними цінностями, зокрема, якщо: існує дискримінація щодо статі, віку, етнічного або національного походження, національності, мови, здоров'я, інвалідності, сексуальної орієнтації або іншого особистого факту».

У Норвегії дискримінаційна реклама регулюється Законом «Про контроль над маркетингом», який містить чітке положення про заборону гендерно-дискримінаційної реклами. Крім того, Омбудсман з питань споживання надає спеціальні рекомендації щодо дискримінаційної реклами, а Рада з питань ринку є відповідальним адміністративним апеляційним органом з цих питань у Норвегії.

Згідно з рекомендаціями Омбудсмана Норвегії з питань споживання, реклама не є прийнятною, якщо вона:

- а) зображує чоловіків або жінок як секс-об'єкти, які можна вважати образливими;
- б) зображують чоловіків або жінок стереотипним способом з погляду гендерних ролей, і/або де чоловіки або жінки представлені зневажливо.

Ці критерії мають довгу історію і, з деякими коригуваннями, застосовуються вже понад двадцять років.

В Ісландії регулювання ґрунтується на Законі «Про гендерну рівність», що має статтю про заборону реклами, яка є зневажливою або дискримінаційною щодо будь-якої статі, або в будь-якому випадку суперечить гендерній рівності. Рекламодавці та ті, хто розробляє або публікує рекламу, повинні переконатися, що оголошення не применшують або не пропагують неповагу до будь-якої зі статей, і що вони жодним чином не суперечать гендерній рівності.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У Швеції на сьогодні немає спеціального законодавства щодо регулювання дискримінаційної реклами. Оскільки Закон «Про маркетинг», який вимагає узгодженості з добросовісною маркетинговою практикою, не застосовується через рішення Шведського суду від 1976 року про застосування Закону «Про дискримінацію». Реакція на неприйняття реклами в Швеції нині ґрунтується на саморегулюванні. Саморегулююча організація – шведський Омбудсман з реклами, створений як незалежна фундація самої галузі. Омбудсман з реклами оцінює комерційну рекламу, спрямовану на шведський ринок, та поширює інформацію про етичний маркетинг для зменшення неетичної реклами.

Австрійський Рекламний кодекс передбачає, що реклама не повинна бути дискримінаційною за ознакою статі, та наводить серед інших таке пояснення: «сексуальність людини зображена принизливим для її гідності чином» або «образ людини зводиться виключно до її сексуальності». А також в Рекламному кодексі зазначено, що «реклама не повинна містити зображень та тверджень, що суперечать сучасному образу жінок...» [2].

У Бельгії Комітет з рекламної етики у 2002 році оприлюднив рекомендації щодо зображення людини, якими заборонив дискримінацію та обмежив використання стереотипів.

У Болгарії національна рада з питань саморегулювання у 2011 році видала спеціальні рекомендації щодо запобігання використанню гендерних стереотипів у рекламі. У цих рекомендаціях, серед іншого, зазначено, що реклама:

а) повинна уникати відкритих або прихованих повідомлень, що пропагують, гендерну підпорядкованість, сексуальне насильство та сексизм;

б) не повинна пропагувати зневажливе ставлення до людського тіла (його частини), представляючи його лише як об'єкт задоволення;

в) повинна утримуватися від зображення людей будь-якої статі у ситуаціях, що нав'язують соціальні ролі чи асоціюються з приниженням людської гідності [3].

Данія регулює питання сексистської реклами Законом «Про маркетингові практики». Стаття 1 Закону передбачає, що компанії повинні здійснювати свою діяльність, дотримуючись «добросовісних маркетингових практик». Закон не дає тлумачення терміна, однак його дав Омбудсман Данії з питань споживачів, що відповідає за дотримання законодавства в цій сфері. У визначенні йдеться, що реклама «повинна враховувати загальні суспільні інтереси, зокрема, принцип гендерної рівності». Омбудсман роз'яснює, що реклама є сексистською, коли:

а) оголення та еротичні образи презентуються таким чином, що принижують гідність осіб зображеної статі;

б) одна стаття зображується як соціально, економічно чи культурно підпорядкована іншій;

в) особи певної статі зображуються як менш розумні, талановиті або не здатні справлятися із задачами, коли насправді фізіологічних обмежень для виконання такого завдання жодна зі статей не має.

В Італії відповідно до статті 10 Кодексу саморегулювання ринку маркетингових комунікацій маркетингові повідомлення не мають містити проявів будь-якої форми дискримінації, у тому числі за ознакою статі. Об'єднання рекламних артдиректорів Італії також протидіє проявам сексизму в рекламі, закликаючи своїх колег і рекламодавців добровільно відмовитися або обмежити використання в рекламі жіночого тіла.

В Іспанії законодавство, яке регулює питання протидії насильству щодо жінок, забороняє використання жіночих образів принизливо або дискримінаційним чином через зображення тіла чи його частин як об'єкта, що не пов'язаний із рекламованим продуктом; забороняється також використання жіночих образів, сконструйованих на базі поведінкових стереотипів. Асоціація саморегулювання реклами Іспанії застосовує свій Загальний Кодекс рекламної практики, в якому зазначено, що:

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

а) реклама не повинна пропонувати обставини дискримінації, що базуються на расовій, національній, релігійній чи статевій орієнтації і не повинна порушувати захист людської гідності;

б) реклама повинна поважати чинне законодавство в галузі, а особливо цінності, права та принципи, зазначені в Конституції Іспанії.

У Німеччині регулювання дискримінаційної реклами відбувається відповідно до Кодексу поведінки стосовно недопущення приниження особистості та дискримінації. У кодексі зазначено, що реклама, і особливо реклама для неповнолітніх, не повинна створювати враження, що певні особи є меншовартісними або не заслуговують на однакове з іншими ставлення до них у громаді, на робочому місці або в сім'ї. Крім того, «слід уникати презентацій, що дискримінують будь-яку особу за ознакою статі ... принижують людей виключно тому, що вони не відповідають пануючим уявленням щодо зовнішності, поведінки, сексуальної орієнтації, характеристик або життєвого вибору ... або знецінення чи прирівнювання людини до речі через використання її сексуальності...» [4].

У Кодексі Асоціації рекламних стандартів Ірландії, що слугує основою саморегулювання рекламного ринку, є окрема стаття про рівність чоловіків та жінок, згідно з якою необхідно «уникати гендерних стереотипів та будь-яких проявів приниження гідності чоловіків і жінок» [5].

У Великій Британії сформовано систему державного регулювання рекламної діяльності, яка на нинішньому етапі є однією з найрозгалуженіших на світовому рівні з законодавчого погляду. Сучасне законодавство Великої Британії включає понад 250 нормативно-правових документів з регулювання рекламної діяльності [6].

Система органів державної виконавчої влади у Великій Британії виконує функції контролю за процесами виробництва та розповсюдження рекламної інформації. До контролюючих органів центрального рівня в цій країні відносяться Міністерство торгівлі та промисловості і Бюро чесної торгівлі (Office of Fair Trading). Крім того, у Великій Британії функціонують виконавчі органи державної влади, що здійснюють контроль за рекламною діяльністю на рівні визначених галузей промощійної індустрії. До таких виконавчих департаментів належать: Дозвільний центр мовної реклами, Лотерейна комісія та інші [6].

У Великій Британії із судового погляду регулювання рекламної діяльності використовує два типи права – неписаного та статутного. У Великій Британії дуже важливу роль у процесах управління рекламною діяльністю також відіграють організації саморегулювання. Загалом, процес рекламного саморегулювання у Великій Британії досяг неймовірно високого рівня, тому що більша частина порушень рекламного законодавства припиняється саме за результатами рішень органів громадського контролю.

Основою нормативно-правового забезпечення регулювання рекламної діяльності у Франції виступають декілька ключових законів. Так, в основному Законі Луа Руае (з фр. – *Loi Royer*), що регламентує рекламну діяльність, прописані фундаментальні положення, що стосуються реклами несумлінного характеру [7]. Зокрема, категорично забороняється демонстрація по телебаченню відеороликів, що не мають спеціального дозволу Бюро перевірки реклами. Таким чином законодавством Франції фактично робить неможливим розповсюдження прихованої реклами по телебаченню.

Також було затверджено два нових закони – Закон Луа Сапен (з фр. – *Loi Sapin*) і Луа Еван (з фр. – *Loi Evin*). Ці нормативно-правові акти спричинили появу великої кількості спірних питань серед рекламних агентств і медіапрофесіоналів. Так, у Законі Луа Сапен зазначається, що власники ЗМІ повинні надавати рекламодавцям знижки. У Законі Луа Еван забороняється використання прямої та прихованої реклами виробів з тютюну в усіх ЗМІ. Також передбачено низку обмежень стосовно реклами алкогольної продукції [8].



## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Взагалі конкурентне (зокрема рекламне) законодавство Франції суттєво відрізняється від законодавства інших країн, переважно тим, що воно має заборонний характер. Практично всі заборони стосовно рекламної діяльності встановлено карним правом.

Загалом у країнах Європейського Союзу діють Кодекси саморегулювання рекламної галузі, що регламентують питання відповідальної репрезентації людей, що є відображенням, з одного боку, загального принципу побудови маркетингових комунікацій на засадах соціальної відповідальності, а з іншого – норми щодо пристойності та моралі. Ця дуальність закладена в основі Консолідованого Кодексу Міжнародної Торговельної Палати із практики реклами та маркетингових комунікацій (далі МТП), що є рамковим для більшості систем галузевого саморегулювання в країнах Європейського Союзу.

Стаття 2 «Про соціальну відповідальність» Консолідованого Кодексу МТП зазначає: «Маркетингові комунікації повинні поважати людську гідність і не мають підбурювати або виправдовувати будь-яку форму дискримінації, в тому числі за ознакою етнічного або національного походження, релігійних поглядів, статі, віку, інвалідності або сексуальної орієнтації». Крім того, у статті 4 Кодексу МТП «Про пристойність» також підкреслюється, що «повідомлення в межах маркетингових комунікацій не повинні містити заяв або аудіо- чи візуальних репрезентацій, які суперечать стандартам пристойності, що переважають у цій країні й культурі».

Слід окремо зауважити, що особлива увага при реалізації принципу відповідального зображення людини приділяється запобіганню еротизації дітей. Підвищена відповідальність щодо зображення дітей закріплена в усіх рекламних кодексах, як на міжнародному, так і на національних рівнях. Зокрема, у статті 18 Консолідованого Кодексу МТП («Діти та підлітки») [9].

В Україні регулювання дискримінаційної реклами відбувається відповідно до Закону України «Про рекламу» та Стандарту недискримінаційної реклами за ознакою статі. Перевірку дотримання рекламодавцями стандарту щодо заборони дискримінаційної реклами за ознакою статі здійснює Індустріальний гендерний комітет з реклами (далі ІКГР). Можна виділити такі основні завдання та механізм його роботи:

1. Індустріальний гендерний комітет з реклами проводить експертизу реклами на наявність дискримінації. Комітет розглядає скарги на дискримінаційну рекламу від громадян, а також надає експертні висновки за зверненням державних органів. Зокрема, представник ІКГР входить до складу Експертної Ради з питань протидії дискримінації за ознакою статі при Міністерстві соціальної політики України [10].

2. Отримавши скаргу, Комітет розглядає її впродовж двох тижнів та робить експертний висновок. Якщо рекламу визнано дискримінаційною, Секретаріат Індустріального гендерного комітету з реклами звертається з проханням до рекламодавця про припинення поширення такої реклами. До того ж скаржник отримує повідомлення про результати розгляду скарги та результати спілкування з рекламодавцем. У 50 % випадків рекламодавці змінюють або знімають дискримінаційну рекламу [10].

3. У разі, якщо дискримінаційна реклама отримує широке розповсюдження та може справити значний негативний вплив на суспільство, а рекламодавець не реагує на звернення Індустріального гендерного комітету з реклами, скарга передається до Дисциплінарного комітету, до складу якого входять лише юристи, з метою пошуку механізмів вирішення проблеми в правовому полі [10].

4. У відповідь на суспільний запит Індустріальний гендерний комітет з реклами створює представництва в регіонах, що дає можливість залучити широку громадськість до процесу запобігання поширенню дискримінаційних практик в Україні [10].

**Висновки і пропозиції.** У країнах Європейського Союзу дедалі ретельніше підходять до питань запобігання негативних соціальних наслідків дискримінаційної реклами та розробляють інструменти саморегулювання для попередження її проявів. Європейські нор-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

мативно-правові та рекомендаційні акти, що регулюють рекламні практики, завжди визнавали свою соціальну відповідальність та обов'язок дотримання і просування принципу недискримінації, адже реклама не повинна зашкодити жодній соціальній групі. Багато організацій галузевого саморегулювання також співпрацює в цьому питанні з представниками органів влади на національному рівні для забезпечення розповсюдження реклами, що створена згідно з принципом відповідальності перед суспільством.

Регулювання дискримінаційної реклами є важливою складовою в маркетинговій практиці, саме від законодавчої, нормативної та правової системи залежать межі рекламної діяльності в життєдіяльності суспільства.

### Список використаних джерел

1. Гендерна дискримінація в сфері реклами (частина друга дослідження) / Українська Гельсінська спілка: офіційний сайт. URL: <https://helsinki.org.ua/articles/henderna-dyskryminatsiya-v-sferi-reklamy-chastyna-druha-doslidzhennya>.
2. Лилик І. В. Гендерні стереотипи в рекламі: зображення, сприйняття та шкода. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 4. С. 17-36 URL: <http://uam.in.ua/upload/iblock/4c6/4c6ec0e3a6f247a6b1ec6f2fea901582.pdf>.
3. Національні етичні стандарти для рекламно-комерційного зв'язку у Британії URL: <http://www.nss-bg.org/en/read.php?id=17>.
4. Кукіна З. О. Окремі аспекти правового регулювання рекламної діяльності в різних юрисдикціях. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2012. Вип. 111(1). С. 258–265. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv\\_2012\\_111\(1\)\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2012_111(1)_35).
5. Стандарти недискримінаційної реклами: світові тенденції та українські ініціативи / за заг. ред. О. Давліканової, І. Лилик. Київ: Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні, 2018. С. 43-44. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/15350.pdf>.
6. Ромат Є. В. Державне регулювання рекламної діяльності: досвід Великої Британії. *Вісник Української академії державного управління при Президенті України*. 2002. № 4. С. 190–196.
7. Ромат Є. В. Державне регулювання рекламної діяльності: досвід Франції. *Статистика України*. 2002. № 3. С. 60–64.
8. Грицюта Н. М. Етичні регулятиви соціальної реклами в країнах ЄС. *Наукові записки Інституту журналістики: наук. збірник КНУ імені Тараса Шевченка*. 2010. Т. 40 (липень-вересень). С. 6–14.
9. Консолідований Кодекс Міжнародної Торговельної Палати із практики реклами та маркетингових комунікацій. URL: <https://iccwbo.org/publication/icc-advertising-and-marketing-communications-code>.
10. Індустріальний Гендерний Комітет з Реклами. URL: <http://uam.in.ua/gkr/ukr/history/>.

### References

1. Ukrainiska Helsinska spilka [The Ukrainian Helsinki Human Rights Union]. (n.d.). *Henderna dyskryminatsiia v sferi reklamy (chastyna druha doslidzhennia) [Gender Discrimination in Advertising (Part Two)]*. Retrieved from <https://helsinki.org.ua/articles/henderna-dyskryminatsiya-v-sferi-reklamy-chastyna-druha-doslidzhennya>.
2. Lylyk, I. V. (2018). Genderni stereotypy v reklamі: zobrazhennia, spryiniattia ta shkoda [Gender stereotypes in advertising: images, perception and harm]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*, 4, 17-36. Retrieved from <http://uam.in.ua/upload/iblock/4c6/4c6ec0e3a6f247a6b1ec6f2fea901582.pdf>.
3. *Natsionalni etychni standarty dlia reklamno-komertsiiinoho zviazku u Brytanii [National Ethics Standards for Advertising and Commercial Communication in the UK]*. Retrieved from <http://www.nss-bg.org/en/read.php?id=17>.
4. Kukina, Z. O. (2012). Okremi aspekty pravovoho rehuliuвання reklamnoi diialnosti v riznykh yurysdyktsiiah [Some aspects of the legal regulation of advertising in various jurisdictions]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn – Actual problems of international relations*, 111(1), 258–265. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv\\_2012\\_111\(1\)\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2012_111(1)_35).
5. Davlikanova, O., Lylyk, I. (Eds.) (2018). *Standarty nedyskryminatsiinoi reklamy: svitovi tendentsii ta ukrainski initsiatyvy [Standards of non-discriminatory advertising: world trends and Ukrainian initiatives]*. Kyiv: Predstavnytstvo Fondu im. Fridrikha Eberta v Ukraini. Retrieved from <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/15350.pdf>.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

6. Romat, Ye. V. (2002). Derzhavne rehuliuвання reklamnoi diialnosti: dosvid Velykoi Brytanii [State regulation of advertising: the UK experience]. *Visnyk Ukrainської akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 4, 190–196 [in Ukrainian].

7. Romat, Ye. V. (2002). Derzhavne rehuliuвання reklamnoi diialnosti: dosvid Frantsii [Government regulation of advertising business: experience of France]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of the Ukraine*, 3, 60–64 [in Ukrainian].

8. Hrytsiuta, N. M. (2010). Etychni rehuliatyvy sotsialnoi reklamy v krainakh YeS [Ethical regulations of social advertising in EU countries]. *Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky – Institute of journalism scientific notes*, 40 (July-September), 6–14 [in Ukrainian].

9. *Konsolidovanyi Kodeks Mizhnarodnoi Torhovelnoi Palaty iz praktyky reklamy ta marketynhovyykh komunikatsii [International Chamber of Commerce Advertising and Marketing Communications Code]*. Retrieved from <https://iccwbo.org/publication/icc-advertising-and-marketing-communications-code>.

10. *Industrialnyi Gendernyi Komitet z Reklamy [Industrial Gender Committee on Advertising]*. Retrieved from: <http://uam.in.ua/gkr/ukr/history/>.

**Забаштанська Тетяна Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Забаштанська Татьяна Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, PR-технологий и логистики, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Zabashanska Tetiana** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Marketing, PR Technologies and Logistics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** tamza.cn.@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5086-3651>

**ResearcherID:** M-4471-2014

**Роговий Андрій Віталійович** – доктор економічних наук, доцент кафедри туризму, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Роговой Андрей Витальевич** – доктор экономических наук, доцент кафедры туризма, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Rogovyi Andrii** – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of Department of tourism, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** rogovoy1976@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5445-214X>

**ResearcherID:** F-7319-2016

**Ребенок Анастасія Владиславівна** – здобувачка вищої освіти, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Ребенок Анастасия Владиславовна** – соискательница высшего образования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Rebenok Anastasiia** – an applicant for higher education, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** rebenok18031997@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4199-2945>

УДК 005.95/.96:378.1

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-60-80

*Оксана Ломоносова, Анатолій Ломоносов***ДИВЕРГЕНЦІЯ НОРМ ЧАСУ ЯК НАСЛІДОК АДАПТАЦІЇ  
ЗВО УКРАЇНИ ДО НОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ  
ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ***Оксана Ломоносова, Анатолій Ломоносов***ДИВЕРГЕНЦИЯ НОРМ ВРЕМЕНИ КАК ПОСЛЕДСТВИЕ АДАПТАЦИИ  
ВУЗОВ УКРАИНЫ К НОВЫМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ  
И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМ УСЛОВИЯМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ***Oksana Lomonosova, Anatoliy Lomonosov***DIVERGENCE OF TIME STANDARDS AS A CONSEQUENCE  
OF THE UKRAINIAN UNIVERSITIES' ADAPTATION TO THE NEW  
SOCIO-ECONOMIC AND INSTITUTIONAL OPERATING CONDITIONS**

Законом України «Про вищу освіту», прийнятим у 2014 році, було встановлено, що заклади вищої освіти (ЗВО), яким надано статус національних, мають право самостійно визначати норми часу навчальної та інших видів роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників. До цього для ЗВО було обов'язковим використання норм часу для планування та обліку навчальної роботи, що затверджені наказом Міністерства освіти і науки України 21.08.2002 р. № 450. Після отримання дозволу на самостійне формування норм, багато які ЗВО з різних причин, передусім, у зв'язку з фінансовими труднощами, стали вносити зміни до норм часу, офіційно затверджених Міністерством освіти і науки України. Внаслідок цього у них стали з'являтися свої власні видозмінені похідні системи норм часу. Таким чином, крім офіційно затверджених норм часу, у вищій освіті виникла ціла сукупність систем норм часу на виконання навчальної роботи, які мають загальне походження, загальну «материнську» систему норм часу. У своєму розвитку вони дедалі більше віддаляються від «материнської» системи й одна від одної, що дає змогу говорити про їх дивергенцію. Метою цієї статті є дослідження процесів дивергенції норм часу на виконання навчальної роботи та визначення її основних напрямів. Дивергенція норм часу є адаптивним процесом, який полягає у пристосуванні систем норм часу ЗВО до нових умов функціонування. Як необхідні передумови для дивергенції норм часу у вищій освіті України виступають законодавчі зміни, які дозволяють ЗВО в межах університетської автономії самим встановлювати норми часу на виконання навчальної роботи науково-педагогічними працівниками; різні умови функціонування ЗВО; їх відносна відособленість. Основними чинниками дивергенції виступають хронічне недофінансування вищої освіти, необхідність суттєвого підвищення якості підготовки фахівців, суттєве скорочення випускників середніх шкіл внаслідок демографічної кризи в Україні. У процесі дослідження виявлено п'ять основних напрямів дивергенції, які об'єднують відповідні первинні зміни систем норм часу. Трансформація норм часу дає змогу ЗВО адаптуватися до змін зовнішнього середовища та особливостей елементів внутрішнього середовища (організація навчального та наукового процесів, персонал, організація управління, маркетинг тощо). Подальші дослідження дивергенції норм часу на виконання навчальної роботи мають полегшати у визначенні ступеня змін норм протягом певного часу в окремих ЗВО або їх групах, а також у встановленні рівнів дивергенції в різних системах норм часу.

**Ключові слова:** вища освіта, заклади вищої освіти; навчальна робота; науково-педагогічні працівники; нормування праці науково-педагогічних працівників; норми часу для планування й обліку навчальної роботи.

Рис.: 2. Бібл.: 43.

Законом Украины «О высшем образовании», принятым в 2014 году, было установлено, что вузы, которым предоставлен статус национальных, имеют право самостоятельно определять нормы времени учебной и других видов работы педагогических и научно-педагогических работников. До этого для вузов было обязательным применение норм времени для планирования и учета учебной работы, утвержденных приказом Министерства образования и науки Украины 21.08.2002 г. № 450. После получения разрешения на самостоятельное формирование норм, многие вузы по разным причинам, прежде всего, в связи с финансовыми проблемами, стали вносить изменения в нормы времени, официально утвержденные Министерством образования и науки Украины. Вследствие этого у них стали появляться свои собственные видоизмененные производные системы норм времени. Таким образом, кроме официально утвержденных норм времени, в высшем образовании возникла целая совокупность систем норм времени на выполнение учебной работы, которые имеют общее происхождение, общую «материнскую» систему норм времени. В своем развитии они все больше отдаляются от «материнской» системы и друг от друга, что позволяет говорить об их дивергенции. Целью данной статьи является исследование процессов дивергенции норм времени на выполнение учебной работы и определение ее основных направлений. Дивергенция норм времени является адаптивным процессом, который состоит в приспособлении систем норм времени вузов к новым условиям функционирования. Как необходимые предпосылки дивергенции норм времени выступают законодательные изменения, которые позволяют вузам в рамках университетской автономии самим устанавливать нормы времени на выполнение учебной работы научно-педагогическими работниками; различные условия функционирования ЗВО; их относительная обособленность. Основными факторами дивергенции выступают хроническое недофинансирование высшего обра-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

зовання, необхідність суттєвого підвищення якості підготовки спеціалістів, суттєве скорочення випускників середніх шкіл внаслідок демографічного кризису в Україні. В процесі дослідження виявлено п'ять основних напрямів дивергенції, які об'єднують відповідні первинні зміни систем норм часу. Трансформація норм часу дозволяє вузам адаптуватися до змін зовнішньої середовища і особливостям елементів внутрішньої середовища (організація навчального і наукового процесів, персонал, організація управління, маркетинг і т. д.). Далішні дослідження дивергенції норм часу на виконання навчальної роботи повинні зосередитися на визначенні ступеня змін норм в певний час в окремих вузах або їх групах, а також в установленні рівня дивергенції в різних системах норм часу.

**Ключевые слова:** вище образование; высшие учебные заведения; учебная работа; научно-педагогические работники; нормирования труда научно-педагогических работников; нормы времени для планирования и учета учебной работы.

Рис.: 2. Библ.: 43.

The Law of Ukraine "On Higher Education", adopted in 2014, stipulates that higher education institutions (HEIs), with the status of national, have the right to autonomously determine the time standards for teaching and other activities of the academic staff. Previously, HEI needed to use time standards for planning and performance of academic teaching, which were approved by the order of the Ministry of Education and Science No. 450 dated 08.08.2002. After obtaining permission for independent formation of standards, many HEIs, for various reasons, first of all, due to financial difficulties, were made to change time standards that were officially approved by the Ministry of Education and Science of Ukraine. As a result, their own modified derivatives of time standards appeared. Thus, in addition to the officially approved time standards, a whole set of time standards systems for academic teaching appeared in higher education, these systems have a common origin and a common "parent" system of time standards. In their development, they are moving away from the "parent" system and from each other, which makes it possible to speak about their divergence. The purpose of the paper is to study the processes of divergence of time standards for academic teaching and to determine their main directions. The divergence of time standards is an adaptive process, which aims at adapting the systems of the HEIs time standards to the new operating conditions. Legislative changes which are necessary prerequisites for the divergence of time standards in higher education in Ukraine also allow HEIs within the framework of university autonomy to set their own time standards for academic teaching; different conditions of HEI functioning; their relative isolation. The principal factors of divergence are the chronic underfunding of higher education, the significant reduction of the number of secondary school leavers due to the demographic crisis in Ukraine, the introduction of admission conditions, which provide students with several applications for several specialties to any number of HEIs, which leads to the outflow of students to large scientific centers, etc. The study identified five main areas of divergence that combine the relevant primary changes in time standards systems. Transformation of time standards allows HEI to adapt to the external environment changes and to the peculiarities of the elements of the internal environment (teaching and research processes, personnel, management, marketing, etc.). Further studies on the divergence of time standards for academic teaching should consist in determining the degree of change in standards over time in certain HEIs or their groups, as well as in establishing levels of divergence in different systems of time standards.

**Keywords:** higher education; higher education institutions, academic teaching, academic staff; academic staff labor standards; time standards for planning and performing academic teaching.

Fig.: 2. References: 43.

**JEL Classification:** J01; I121; F15; H12; H52

**Постановка проблеми.** Хронічне недофінансування вищої школи України, починаючи ще з радянських часів, є головним чинником формування багатьох проблем системи вищої освіти. Скрутне фінансове становище змушувало заклади вищої освіти (ЗВО) максимально скорочувати витрати за всіма статтями. Це стосувалося навіть оплати праці науково-педагогічних працівників, які є головним ресурсом ЗВО. Необхідність тотальної економії призводила до скорочення чисельності штатних посад викладачів за рахунок значного підвищення середньорічного обсягу навчального навантаження на одного науково-педагогічного працівника. Так, у 1990-х роках у багатьох ЗВО він перевищував 1000 год на рік. У 2002 році Законом України «Про вищу освіту» максимальне навчальне навантаження науково-педагогічних працівників було обмежено 900 год. Але й ця величина багатьма вченими, освітянами та громадськими діячами визначалася як надмірна.

У 2005 р. відбулося суттєве підвищення заробітної плати, метою якого була хоча б часткова ліквідація диспропорції між складністю, напруженістю, відповідальністю праці науково-педагогічних працівників та рівнем їхньої заробітної плати, вирішення соціальних питань у вищій школі, запобігання відтоку фахівців найвищої кваліфікації, створення стимулів до підвищення ефективності праці, залучення до науково-педагогічної діяльності талановитої молоді. Разом із позитивними наслідками підвищення заробітної плати, це знову призвело до ускладнення економічного стану бага-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

твоя ЗВО. Через це вже тоді частина з них стала зменшувати норми часу для планування і обліку навчальної роботи науково-педагогічних працівників [1], що було порушенням, оскільки ці норми були затверджені Міністерством освіти і науки України і їх виконання було обов'язковим.

У 2014 році Законом України «Про вищу освіту» було передбачено чергове обмеження максимального обсягу навчального навантаження на одну ставку науково-педагогічного працівника. Згідно зі статтею 56 воно не може перевищувати 600 год на навчальний рік [2]. Одночасно статтею 29 Закону України «Про вищу освіту» було встановлено, що ЗВО, яким надано статус національного, мають право самостійно визначати норми часу навчальної та інших видів роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників [2]. Цим скористалися багато які ЗВО, причому не тільки ті, що мають статус національного.

З різних причин, передусім у зв'язку з фінансовими труднощами, переважна більшість ЗВО почала вносити зміни до офіційно затверджених Міністерством освіти і науки України норм часу [1], формуючи свої власні системи норм часу на виконання навчальної роботи науково-педагогічних працівників. Внаслідок цього в різних ЗВО стали з'являтися видозмінені похідні системи. Таким чином, відбувається дивергенція (від лат. *divergere* – виявляти розбіжність) норм часу на виконання навчальної роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До прийняття у 2014 році Закону України «Про вищу освіту» норми часу на виконання навчальної роботи, які встановлені Міністерством освіти і науки України, змінюватися не могли й мали неухильно виконуватися всіма ЗВО. Тому вивченню проблем норм часу навчальної роботи, що виконувалася науково-педагогічними працівниками українських ЗВО, увага практично не приділялася. Здебільшого в економічній, педагогічній та юридичній літературі до 2014 року піднімалися лише питання, пов'язані з великим обсягом навчального навантаження науково-педагогічних працівників [3, с. 535; 4, с. 39; 5, с. 92; 6, с. 70 та ін.]. Винятком є окремі публікації, наприклад [7], де розглянута класифікація норм часу для планування та обліку навчальної роботи, яка потім використовувалася для розробки методики розрахунків трудомісткості навчальної роботи [8]. Але й після 2014 року наукові праці в тій частині, що безпосередньо відноситься до норм часу на виконання навчальної роботи, мала надто загальний характер [9; 10; 11] тощо.

Публікації з питань дивергенції норм часу на виконання навчальної роботи, яка є новим, не вивченим явищем у системі вищої освіти України, взагалі відсутні.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** На відміну від сфери матеріального виробництва, організації та нормуванню праці науково-педагогічних працівників не приділяється належної уваги. При дослідженні проблем нормування у вищій школі зазвичай розглядаються питання нормування методичної, наукової, організаційної роботи, хоча і тут переважна кількість питань є невирішеними. Навчальна ж робота, незважаючи на те, що вона для науково-педагогічних працівників є основною, при цьому взагалі випадає з поля зору.

Що стосується дивергенції норм часу на виконання навчальної роботи, то це явище дотепер взагалі не досліджувалося. Водночас така форма адаптації ЗВО до нових соціально-економічних та інституційних умов функціонування знайшла значне поширення. Виявлення відповідних закономірностей унесенні змін до системи норм часу різних ЗВО та узагальнення накопиченого ними досвіду має теоретичне і практичне значення для формування власних норм часу ЗВО в умовах розширення університетської автономії, в тому числі фінансової та кадрової.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження процесів дивергенції норм часу на виконання навчальної роботи та визначення її основних напрямів.

Для встановлення відмінностей у системах норм часу на виконання навчальної роботи, які сформовані ЗВО після прийняття у 2014 році нового Закону України «Про вищу освіту», а також визначення ступеня їх різноманіття, був проведений порівняльний аналіз норм часу, які у своїй діяльності використовують ЗВО України різного профілю. Вони зіставлялися з нормами часу для планування та обліку навчальної роботи, затвердженими Міністерством освіти і науки [1], а також порівнювалися між собою. Переважна більшість норм часу, які розглядаються нижче, призначені для проведення занять та контрольних заходів зі здобувачів вищої освіти денної форми навчання. Тому в деяких випадках для скорочення тексту форма навчання не наводиться. Якщо йдеться про заочну форму, то це вказується обов'язково.

При виконанні дослідження та вирішенні поставленого завдання застосовувалися такі методи та прийоми наукового пізнання, як логічний і системно-структурний методи, методи кількісного та якісного порівняння, прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз, синтез, системний підхід та абстрагування, метод логічного узагальнення. Як інформаційна база дослідження слугували системи норм часу на виконання навчальної роботи, що діють у сорока двох з двохсот дванадцяти державних і комунальних ЗВО України.

### **Виклад основного матеріалу.**

#### **1. Сутність, передумови та чинники дивергенції норм часу на виконання навчальної роботи.**

Дивергенція (від лат. *divergere* – виявляти розбіжність) означає розбіжність ознак, розшарування, накопичення відмінностей, розпад спочатку єдиної сукупності на декілька нових самостійних. Дивергенцію норм часу навчальної роботи науково-педагогічних працівників слід розуміти як появу цілої сукупності різновидів систем норм часу навчальної роботи науково-педагогічних працівників, створених ЗВО на основі офіційно затверджених Міністерством освіти і науки норм часу [1]. Внаслідок цього, крім офіційно затверджених, у вищій освіті виникла ціла сукупність систем норм часу на виконання навчальної роботи, які мають загальне походження, загальну «материнську» систему норм часу [1]. Але в них з'явилося багато відмінностей, причому кількісні та якісні відмінності між «материнською» та дочірніми системами, а також між останніми, поступово збільшуються. Різновиди нових систем набувають різних форм, змінюється їхня структура, склад видів робіт і величина частини норм часу. Нерідко ЗВО, здійснюючи пошук найкращих варіантів, розробляють тимчасові системи норм часу [12], встановлюють їх на один рік [13] або передбачають можливість коригування перед початком нового навчального року [14], таким чином поступово удосконалюючи свої системи, які дедалі більше віддаляються від «материнської».

Дивергенція норм часу у вищій освіті України є адаптивним процесом, який означає пристосування закладами вищої освіти своїх систем норм часу до нових умов функціонування відповідно до особливостей і змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. Як необхідні передумови дивергенції норм часу у вищій освіті України виступають законодавчі зміни, які дозволяють ЗВО в межах автономії самим встановлювати норми часу для науково-педагогічних працівників, різні умови функціонування ЗВО, їх відносна відособленість.

Безпосередньо до змін норм спонукає дія сукупності чинників, таких як триваюче протягом довгого часу хронічне недофінансування вищої освіти, демографічна криза в Україні, необхідність суттєвого підвищення якості підготовки фахівців. Ці чинники в певних випадках можуть бути ідентифіковані і як передумови (у широкому тлумаченні цього терміна [15]) дивергенції. Але передумови лише створюють можливості трансформації закладами вищої освіти норм часу, не зумовлюючи необхідність і доцільність їх

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

змін. Безпосередньою рушійною ж силою є чинники, дія яких призводить до дисбалансу між ЗВО і зовнішнім середовищем, а також до відхилень від нормального або бажаного стану ЗВО як відкритої системи. ЗВО, змушено реагуючи на ці відхилення і встановлюючи свої норми часу на виконання навчальної роботи, тим самим трансформують свою діяльність, приводячи її у відповідність до нового стану зовнішнього середовища.

Хронічне недофінансування вищої освіти, демографічна криза в Україні, необхідність суттєвого підвищення якості підготовки фахівців є первинними чинниками дивергенції. Їхня дія може бути деталізована (рис. 1). Наприклад, демографічна криза зумовлює суттєве скорочення кількості випускників середніх шкіл, зменшення кількості абітурієнтів і здобувачів вищої освіти. Це, у свою чергу, разом з іншими чинниками призводить до значного скорочення чисельності здобувачів вищої освіти, що навчаються за кожною зі спеціальностей, і появи академічних груп з малою кількістю здобувачів вищої освіти (малокомплектних груп). Необхідність суттєвого підвищення якості підготовки фахівців спричинила введення зовнішнього незалежного тестування. У сукупності з умовами прийому, які передбачають подачу абітурієнтами декількох заяв на декілька спеціальностей до будь-якої кількості ЗВО, це призводить до відтоку абітурієнтів до великих науково-культурних центрів (Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса), а також інших країн і значної їх нестачі в регіонах.

Основним чинником дивергенції норм часу треба вважати недофінансування вищої освіти, яке спонукає ЗВО вишукувати додаткові джерела фінансування та нові резерви економії коштів. Разом з тим у зв'язку з несприятливістю підприємств до нововведень через низький рівень виробничої бази та недостатню інноваційну культуру суспільства, а також незначні фінансові можливості для фінансування науково-технічних розробок відбулося різке скорочення замовлень підприємств на виконання науково-технічних розробок.

Для державних ЗВО, кількість яких становить майже три чверті від загальної чисельності ЗВО в Україні і в яких навчається 90-92 % усіх здобувачів вищої освіти, найбільш реальним джерелом додаткових надходжень є плата за навчання здобувачів вищої освіти за кошти фізичних та юридичних осіб. З метою залучення якомога більшої кількості абітурієнтів ЗВО організують підготовку фахівців за новими спеціальностями та освітніми програмами, що призводить до зростання загальної кількості спеціальностей та освітніх програм у кожному окремому ЗВО. Тобто відбувається диверсифікація підготовки фахівців, що разом із загальним зменшенням абітурієнтів призводить до скорочення кількості здобувачів вищої освіти, які навчаються за кожною спеціальністю, і значного збільшення витрат на навчання.

У зв'язку з вичерпаністю резервів ЗВО змушені економити навіть на оплаті праці науково-педагогічних працівників, зменшуючи для цього кількість штатних посад і відповідно, свій загальний обсяг навчального навантаження. Саме це здебільшого і є причиною введення власних систем норм часу на виконання навчальної роботи науково-педагогічними працівниками.

Внесення змін до норм часу навчальної роботи, як буде показано нижче (див. п. 2.4 і п. 2.5), зачіпає норми часу на виконання методичної, наукової, організаційної та інших робіт, виконуваних науково-педагогічними працівниками ЗВО, якщо такі норми ними встановлені. При цьому певним чином змінюється організація навчального процесу, в якій дедалі більше місце займають самостійна підготовка здобувачів вищої освіти, індивідуальні заняття, дистанційна форма навчання.



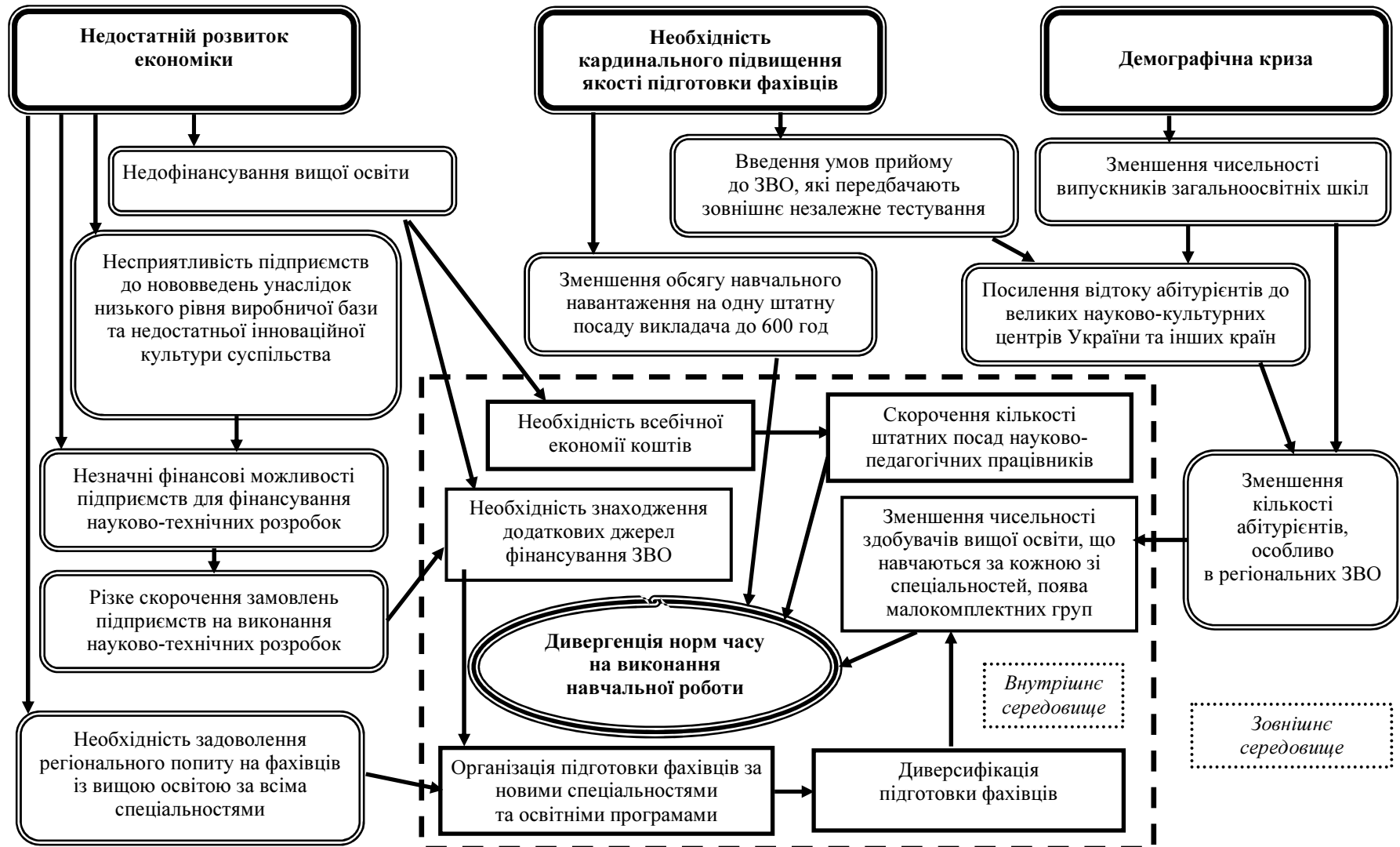


Рис. 1. Ієрархічна система чинників дивергенції норм часу на виконання навчальної роботи в ЗВО  
Джерело: розроблено авторами.

## **2. Дивергентна еволюція норм часу на виконання навчальної роботи.**

У цей час трансформація систем норм часу на виконання навчальної роботи в різних ЗВО не припиняється. У них дедалі більше знаходять відображення особливості окремих ЗВО, у тому числі специфіка організації навчального процесу, характерні риси складу науково-педагогічного персоналу, реальне співвідношення між кількістю здобувачів вищої освіти і чисельністю науково-педагогічних працівників, наповнюваність академічних груп, фінансовий стан тощо.

Аналіз трансформацій, що відбулися в системах норм часу, створеними різними ЗВО, у порівнянні з державною, «материнською» системою норм часу [1], дав змогу визначити п'ять основних напрямів дивергенції норм часу, які призвели до відмінностей, що мають місце в дочірніх системах. Розглянемо їх.

### **2.1. Зменшення кількості видів навчальної роботи, на які Міністерством освіти і науки України встановлені норми часу.**

Передусім слід зазначити, що сам перелік видів робіт, які відносяться до навчальної, багатьма ЗВО змінений і змінений дуже суттєво. Особливу увагу привертає значне скорочення в деяких ЗВО кількості видів навчальної роботи, на які встановлені норми. Міністерством освіти і науки України наказом [1] визначені обов'язкові норми на тридцять один вид навчальної роботи. Разом з тим, Житомирським національним агроекологічним університетом норми часу встановлені тільки на одинадцять видів навчальної роботи [16], Вінницьким національним аграрним університетом – на тринадцять [17], «Криворізьким національним університетом» – на шістнадцять [18] і т. ін. Внаслідок цього частина видів навчальної роботи в нормах часу деяких ЗВО взагалі не враховується. Так, у Вінницькому національному аграрному університеті відсутні норми часу на проведення індивідуальних занять зі здобувачів вищої освіти, проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру, перевірку контрольних (модульних) робіт, індивідуальних завдань, рефератів тощо [17]. Нормами часу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу не передбачена норма часу на проведення індивідуальних занять [19] тощо.

### **2.2. Введення до складу навчальної роботи її видів і підвидів, які не передбачені нормами часу для планування та обліку навчальної роботи, затвердженими Міністерством освіти і науки України.**

Інколи ЗВО вводять нові види навчальної роботи, які відсутні у базовій системі норм [1], або диференціюють чинні норми, встановлюючи їх нові підвиди. Так, у деяких ЗВО передбачені види робіт, які відсутні у нормах [1], але які постійно виконуються науково-педагогічними працівниками. Наприклад, у Харківському національному медичному університеті встановлені норми часу на перекладання екзаменів і ліквідацію академічної різниці. Їх величина відповідає нормам на первинне складання екзамену [20]. У Національному університеті біоресурсів і природокористування України до норм часу для планування та обліку навчальної роботи окремо введений підрозділ «Позааудиторна навчальна робота». До неї увійшли такі види робіт, як відпрацювання зі здобувачами вищої освіти практичних, семінарських і лабораторних занять (1 год за 1 академічну год, але не більше ніж 20 год за семестр), а також проведення індивідуальних занять та ін. [21].

У Вінницькому національному медичному університеті ім. М. І. Пирогова до навчальної роботи введено виконання обов'язків куратора [22]. На цей вид роботи відводиться 4 год на одного здобувача вищої освіти за навчальний рік.

ЗВО досить часто диференціюють деякі види робіт, встановлюючи на нові підвиди навчальної роботи власні норми часу, тим самим збільшуючи їх деталізацію. Найчастіше це стосується проведення семестрових та державних екзаменів. Наприклад, нор-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

мами [1] проведення семестрових екзаменів передбачено в усній формі (0,33 год на одного здобувача вищої освіти) та у письмовій формі (до 3 год на академічну групу і 0,50 год на перевірку однієї роботи). Водночас у Національному педагогічному університеті імені М. П. Драгоманова проведення семестрових екзаменів проводиться в тестовій формі [23]. Для проведення тестування на потік (групу) відводиться до 2 год, на перевірку однієї роботи – 0,15 год [23].

У Подільському державному аграрно-технічному університеті та Харківському національному медичному університеті семестрові екзамени можуть проводитися також у формі комп'ютерного тестування. У першому ЗВО норма на проведення екзамену становить 2 год на академічну групу, на перевірку однієї роботи – 0,5 год [24]. У Харківському національному медичному університеті на проведення екзамену відведено 3 год, на перевірку роботи – 1/3 год [20].

Згідно з [1] норма часу на проведення державних екзаменів дорівнює 0,5 год на одного здобувача вищої освіти для голови та кожного члена екзаменаційної комісії. У Таврійському державному агротехнологічному університеті цей вид контрольних заходів диференціюється [25]. Норми часу визначені окремо на екзамен в усній формі (норма часу відповідає встановленій у [1]), за текстом комплексного контрольного завдання (не більше 4 год на групу), у письмовій формі з державної мови (не більше ніж 1 навчальна година на групу та 0,5 год на перевірку 1 роботи), у письмовій формі зі спеціального предмета або за спеціальністю (не більше ніж 3 год на групу та 0,5 год на перевірку 1 роботи).

Але диференціюються не тільки проведення семестрових та державних екзаменів. Наприклад, у Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» у межах керівництва та приймання (захисту) індивідуальних завдань окремо виділено керівництво курсовими проектами із фахових навчальних дисциплін з використанням ігрових методів навчання. Норма часу на керівництво в розрахунку на один курсовий проєкт становить 8 год, у тому числі – 0,33 год кожному члену комісії на проведення захисту [26].

### **2.3. Скорочення норм часу на деякі види навчальної роботи.**

Частина норм часу на певні види навчальної роботи окремими ЗВО зменшена. Наприклад, згідно з нормами часу [1] на керівництво та приймання (захист) курсової роботи відведено 2 год, якщо вона виконується із загальноосвітньої навчальної дисципліни, а у випадку, якщо дисципліна фахова, норма збільшується до 3 год. Для курсових проєктів норми часу становлять відповідно 3 і 4 год на один проєкт. Натомість у Національному університеті біоресурсів і природокористування України норма часу на керівництво та приймання курсових проєктів становить 2 год на проєкт для загальноінженерних і 3 год для фахових навчальних дисциплін. Для курсових робіт ця норма дорівнює 1 год на одну роботу, незалежно від того, з якої навчальної дисципліни вона виконується – загальноосвітньої або фахової [21]. У Харківському національному університеті міського господарства імені О. М. Бекетова на керівництво та приймання курсових робіт з фахових та загальноінженерних навчальних дисциплін відводиться 1,5 год на роботу, у тому числі 0,25 год кожному члену комісії на проведення захисту. Для курсових проєктів із фахових дисциплін ця норма часу становить 2 год на проєкт, у тому числі 0,25 год кожному члену комісії на проведення захисту [27, с. 6].

Згідно з [1] нормами часу для проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру дорівнюють 6, 8 і 12 % на академічну групу відповідно для денної, вечірньої та заочної (дистанційної) форм навчання. У Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» ці норми зменшені вдвічі. Вони становлять 3 % для денної форми навчання і 6 % для заочної (дистанційної) форм навчання [26].

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Слід зазначити, що на деякі види навчальної роботи згідно з [1] не встановлено чітко фіксованих норм. На керівництво консультування, рецензування та проведення захисту дипломних проєктів (робіт) норми часу становлять до 20 год для ступеня молодшого спеціаліста, до 25 год для ступеня бакалавра, до 30 год для ступеня спеціаліста і до 40 год для ступеня магістра. Тобто вони можуть бути меншими ніж 20, 25, 30 і 40 год. Раніше ЗВО використовували максимальні значення цих норм. У теперішній час норми на ці види навчальної роботи зменшуються. Так, у Сумському національному аграрному університеті на керівництво, консультування, рецензування та проведення захисту дипломних (випускних) робіт (проєктів) відведено 15, 25 і 30 год відповідно за ступенями бакалавра, спеціаліста та магістра [28], а у Державному вищому навчальному закладі «Криворізький національний університет» ці норми становлять 10, 15 і 20 год [18].

#### **2.4. Включення деяких видів навчальної роботи до складу інших видів робіт науково-педагогічних працівників.**

Окремими ЗВО частина видів навчальної роботи, на які існують норми часу, затверджені Міністерством освіти і науки України [1], виведена зі складу навчальної роботи і включена до методичної або організаційної. Як приклад можна навести норми часу Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Зі складу навчальної виведено і включено до методичної роботи консультування з навчальної дисципліни протягом семестру (в розрахунок на академічну групу денної форми навчання – 4 % від загального обсягу навчального часу, відведеного на вивчення навчальної дисципліни, і 10 % – для заочної, тобто розмір цих норм трохи менший за ті, що встановлені [1]). Крім того, до методичної роботи віднесено рецензування дипломних робіт і проєктів. Норма часу становить до двох годин на одну роботу (проєкт) бакалавра та до чотирьох годин на роботу (проєкт) магістра [29].

У Національному аерокосмічному університеті ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» [30] до методичної роботи, у розділ «Навчально-методична робота», включено проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру, перевірку модульних і поточних контрольних робіт, що виконуються під час аудиторних занять, а також перевірку та прийняття контрольних (модульних) робіт, які виконуються під час самостійної роботи. На всі ці види робіт, кожна з яких за своєю сутністю є навчальною, наказом Міністерства освіти і науки України [1] встановлені норми. І саме вони використовуються університетом, але вже як норми на виконання методичної, а не навчальної роботи, тобто як норми «другої половини дня».

У Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка» до методичної роботи віднесено перевірку комплексних контрольних робіт із навчальних дисциплін та індивідуальних завдань здобувачів вищої освіти (0,2 год на роботу), перевірку індивідуальних робіт здобувачів вищої освіти заочної форми навчання (0,33 год на роботу), перевірку робіт поточного контролю за видами навчальних занять (0,2 год на роботу), керівництво та проведення захисту курсових робіт (2 год на курсову роботу), керівництво та проведення захисту курсових проєктів (3 год на курсовий проєкт), консультації з навчальних дисциплін для денної форми навчання (50 % від обсягу аудиторного навантаження за видами навчальних занять), консультації з навчальних дисциплін для заочної форми навчання (2 год на групу), керівництво виконанням кваліфікаційної роботи для викладачів випускової кафедри (бакалавра – 15 год магістра – 30 год) і т. ін. [14].

Слід відзначити, що частина робіт, які є навчальними, у цьому ЗВО включаються також і до складу організаційної роботи. Це проведення контрольних заходів із ліквідації академічної заборгованості (1,5 год), керівництво стажуванням слухачів структурних підрозділів післядипломної освіти ЗВО (до 5 год на тиждень на слухача), проведення факультативних занять [14].

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Віднесення деяких видів навчальної роботи до методичної або організаційної роботи штучно звужує перелік робіт, які за своєї сутністю є навчальними. Це призводить до того, що частину видів робіт, які раніше входили до навчальної роботи, але були перенесені до складу методичної або організаційної, науково-педагогічні працівники виконують у межах «другої половини дня», вивільняючи тим самим певну кількість штатних посад, що забезпечує економію фонду оплати праці ЗВО.

Крім того, необхідно враховувати, що перенесення частини робіт, які є навчальними, до складу методичної або організаційної роботи спрощує планування «другої половини дня» тим науково-педагогічним працівникам, яким з тих чи інших причин складно набрати необхідні 948 год.

### **2.5. Встановлення окремих норм часу на деякі види навчальної роботи, які проводяться з малокомплектними групами здобувачів вищої освіти.**

В останній час у вищій освіті Україні суттєво поширилася дрібносерійна підготовка фахівців [31], яка призводить до появи певних проблем. По-перше, незначна чисельність здобувачів вищої освіти може не забезпечити достатньої кількості штатних посад викладачів, які виділяються згідно з нормативами чисельності здобувачів вищої освіти на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника (більш докладно див. [32]). По-друге, і це – головне, проведення занять з малою кількістю здобувачів вищої освіти, що навчаються за окремими спеціальностями або освітньо-професійними програмами, є надто витратним. Внаслідок цього багато які ЗВО на проведення частини видів занять із так званими малокомплектними академічними групами встановлюють власні норми часу, величина яких так чи інакше залежить від кількості здобувачів вищої освіти у групі.

Зважаючи на те, що кількість малокомплектних груп здобувачів вищої освіти в ЗВО постійно збільшується, ця проблема становиться дедалі більш гострою. У зв'язку з цим, сукупність норм часу на роботу з нечисельними групами здобувачів вищої освіти доцільно розглядати окремо.

При віднесенні академічних груп до малокомплектних (або, як їх ще називають, малочисельних) ЗВО використовують різні кількісні критерії. Найчастіше, хоча і не завжди, цей критерій залежить від рівня вищої освіти.

Наприклад, у Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара малочисельними академічними групами вважаються групи з кількістю не більше ніж 5 осіб для першого (бакалаврського) рівня і не більше ніж 3 особи для другого (магістерського) рівня [33]. У Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна встановлено, що малокомплектними є групи, чисельність здобувачів вищої освіти в яких становить менше дев'яти осіб – при підготовці бакалаврів і менше п'яти осіб – при підготовці магістрів, спеціалістів і докторів філософії [34]. У Східноєвропейському національному університеті імені Лесі Українки малокомплектними вважаються академічні групи з кількістю здобувачів вищої освіти менше ніж 15 осіб для ступеня бакалавра і менше за 8 осіб для ступеня магістра [35].

Значна частина ЗВО при проведенні лекційних, практичних і семінарських занять з малокомплектними групами скорочує обсяг аудиторних занять. Це досягається за допомогою понижуючих коефіцієнтів (понижуючих норм), що призводить до зменшення кількості аудиторних занять. Понижуючий коефіцієнт (понижуюча норма), встановлюється, як правило, у відсотках від кількості тих занять, що мають проводитися зі звичайними повноцінними групами. Наприклад, у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка» для нечисленних академічних груп (кількість здобувачів вищої освіти в яких не перевищує 10 осіб) обсяг лекційних занять встановлений у розмірі 50 % від їх обсягу за планом освітнього процесу [14]. У Подільському державному аграрно-технічному університеті під малочисельними розуміють ака-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

демічні групи, кількість здобувачів вищої освіти в яких становить до 12 осіб, незалежно від рівня вищої освіти. На проведення занять з такими групами відводиться 20 % загального обсягу аудиторних занять для цієї дисципліни на академічну групу [24].

У переважній більшості ЗВО для здобувачів вищої освіти малочисельних академічних груп передбачається проведення лише індивідуальних занять. Тобто лекційні, практичні та семінарські заняття заміщуються індивідуальними. Слід зауважити, що в подібних випадках чітко розмежувати ці види занять і відокремити їх від індивідуальних досить важко. Норми часу при цьому визначаються у відсотках від загального обсягу навчального часу, відведеного на вивчення навчальної дисципліни на академічну групу. Їх величина або дорівнює тим, що передбачені наказом Міністерства освіти і науки [1] для проведення індивідуальних занять зі звичайними повноцінними групами або встановлюється самим ЗВО. В останньому випадку їх розмір може бути як менше, так і більше за офіційно встановлені норми [1].

Наприклад, у Харківському національному медичному університеті [20], Криворізькому національному університеті [18], Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара [33], Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка [36] та ін. норми часу на проведення занять з малочисельними групами становлять: до 10 % – для освітніх рівнів молодшого спеціаліста, бакалавра; до 15 % – для освітнього рівня спеціаліста; до 20 % – для освітнього рівня магістра. Саме такі норми встановлені [1]. Причому в двох останніх ЗВО перелік дисциплін, з яких у малочисельних групах проводяться тільки індивідуальні заняття, затверджується ректором університету.

При формуванні власних норм часу ЗВО на проведення індивідуальних занять з малокомплектними академічними групами використовуються різні варіанти. Так, у Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна такі норми, які визначені у розмірі від загального обсягу навчального часу, відведеного на вивчення навчальної дисципліни, у порівнянні з [1] збільшені. Вони встановлені в розрахунок на академічну групу і дорівнюють: 20 % – для бакалаврського рівня вищої освіти, 30 % – для магістерського рівня, 40 % – для рівня вищої освіти доктор філософії [34].

Зменшена в порівнянні з [1] норма часу встановлена для проведення індивідуальних занять зі здобувачами вищої освіти магістерського рівня у Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля. Її розмір дорівнює 15 %. При цьому «із загального обсягу індивідуальних занять  $\frac{2}{3}$  відводиться на лекційні заняття, решта – на інші види занять, якщо такі передбачені робочим навчальним планом» [37, с. 12].

У Національному педагогічному університеті імені М. П. Драгоманова норми часу залежно від освітнього ступеня (бакалавр, спеціаліст і магістр) не диференціюються. У будь-якому випадку на індивідуальні заняття з академічною групою відводиться 10 % від загального обсягу навчального часу, призначеного для вивчення навчальної дисципліни [23, с. 19]. У Харківському національному університеті міського господарства імені О. М. Бекетова у порівнянні з [1] норма часу на проведення індивідуальних занять зі здобувачами ступеня магістра менша (12 %). Для підготовки здобувачів ступеня бакалавра вона, навпаки, перевищує норму [1] і дорівнює 15 % [27, с. 5].

У деяких ЗВО при визначенні норм часу для проведення занять із малокомплектними групами встановлюються певні обмеження. Так, у Національному педагогічному університеті імені М. П. Драгоманова індивідуальна робота проводиться лише для окремих дисциплін спеціальної підготовки [23, с. 19].

Частина ЗВО диференціює норми часу залежно від чисельності здобувачів вищої освіти в академічних групах. Так, у Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника норма часу на проведення занять зі здобувачами вищої освіти малокомплектних груп дорівнює: для груп здобувачів вищої освіти кількістю 1-6 осіб, які навчаються за

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

першим (бакалаврським) рівнем, – 8 %, з кількістю 7-11 осіб – 10 %. Для здобувачів освітніх рівнів магістра та доктора філософії норма часу встановлена у розмірі 10 %, якщо в академічній групі налічується 1-5 осіб, і 15 % – для груп чисельністю 6-9 осіб [38, с. 2].

Інколи обсяги аудиторних занять із малокомплектними групами розраховується пропорційно чисельності здобувачів вищої освіти в малокомплектній групі. Для кожної навчальної дисципліни він дорівнює фактичній чисельності здобувачів вищої освіти, поділеної на мінімальну кількість здобувачів вищої освіти у звичайній, повноцінній академічній групі, на яку встановлюється повний обсяг навчального навантаження, і помноженої на обсяг аудиторних занять зі звичайною академічною групою. Саме так або подібним чином визначається обсяг аудиторних занять у Сумському державному університеті [39], Донбаській державній машинобудівній академії [40, с. 4], Запорізькій державній інженерній академії [41, с. 6].

У деяких випадках для проведення занять з малочисельними групами норми часу на навчальну роботу взагалі не встановлюються. Так, у Херсонському державному аграрному університеті для малочисельних груп, кількість здобувачів вищої освіти в яких становить не більше ніж 10 осіб, заняття з окремих дисциплін проводяться за консультативно-дистанційною формою [42].

Встановлення окремих норм часу на деякі види навчальної роботи, які проводяться із малокомплектними групами здобувачів вищої освіти, є гібридним напрямом дивергенції. Вона має певні властивості двох інших напрямів – введення до складу навчальної роботи її видів і підвидів, які не передбачені нормами часу для планування й обліку навчальної роботи [1], а також скорочення норм часу на деякі види навчальної роботи. Так, поява нових норм часу на роботу з малокомплектними групами пов'язана з виникненням нових підвидів навчальної роботи. З відомих її видів, таких як читання лекцій, проведення індивідуальних занять тощо, виокремлені підвиди, що стосуються роботи тільки з особливо виділеними – малокомплектними групами. Але при цьому застосовуються як існуючі, так і скорочені норми на проведення індивідуальних занять. При використанні існуючих норм часу скорочення навчального навантаження відбувається не за рахунок введення нових норм часу на виконання певних видів навчальної роботи, а внаслідок зменшення числа занять і відповідно – обсягу аудиторних годин.

## **2.6. Коригування норм часу на виконання навчальної роботи закладами вищої освіти, які не мають статусу національного або дослідницького.**

Незважаючи на те, що відповідно до Закону України «Про вищу освіту» (ст. 56) «норми часу навчальної роботи в закладах вищої освіти державної та комунальної форми власності (крім закладів вищої освіти, що мають статус національного або дослідницького) визначаються центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки» [2], ці норми коригують і ЗВО, які не мають такого статусу. Наприклад, згідно з нормами часу Подільського державного аграрно-технічного університету на керівництво та приймання курсових робіт (проектів) з фахових дисциплін відведено 2 год на кожну (кожний). На проведення занять із малокомплектними групами, чисельність здобувачів вищої освіти в яких менше 12 осіб, норма часу дорівнює 20 % загального обсягу аудиторних занять для цієї навчальної дисципліни [24]. У Житомирському медичному інституті не передбачені норми часу на проведення індивідуальних занять зі здобувачами вищої освіти [43] і т. ін.

## **2.7. Система основних напрямів дивергенції норм часу на виконання навчальної роботи.**

Напрями дивергенції норм часу на виконання навчальної роботи викладачами ЗВО доцільно представити у графічному вигляді системи. На рис. 2 показані самі напрями, а також первинні зміни норм часу, що відповідають кожному з них. Усі напрями поділені

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

на дві частини. Перша містить напрями дивергенції, пов'язані зі змінами материнської системи норм часу, що позначається на її структурі. До другої частини повністю входить тільки один напрям – зміна величини норм часу на деякі види навчальної роботи.

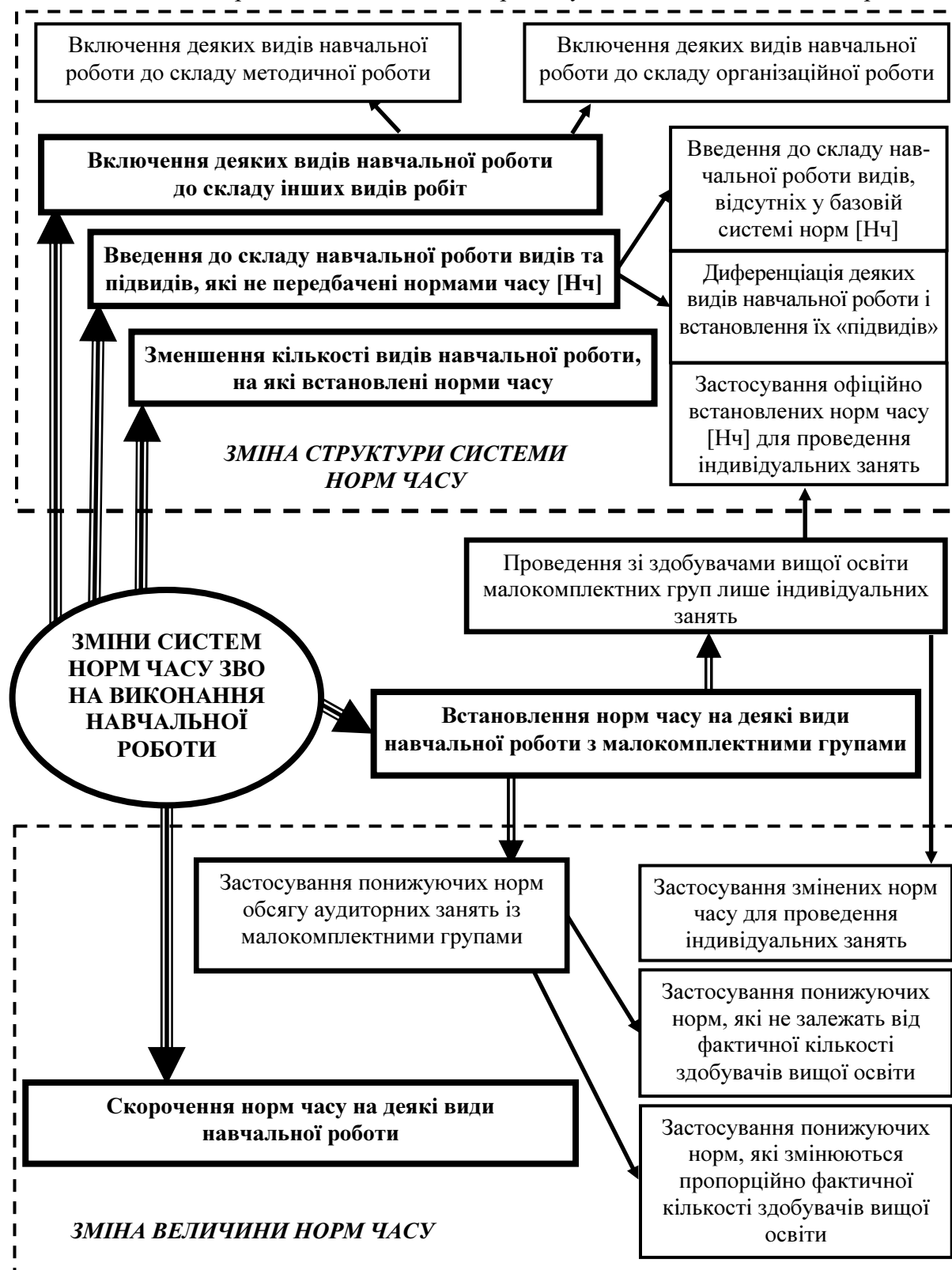


Рис. 2. Напрями дивергентної еволюції норм часу на виконання навчальної роботи  
Джерело: розроблено авторами.



Напрямок дивергенції «встановлення окремих норм часу на деякі види навчальної роботи, які проводяться з малокомплектними групами здобувачів вищої освіти» не включений ні до першої, ні до другої частини, оскільки він у системі напрямів дивергенції посідає особливе місце. Це пояснюється тим, що ЗВО використовують різні варіанти встановлення норм часу на проведення занять із нечисельними групами. Усі вони, з огляду на вищевикладене, поділяються на дві підгрупи. Перша з них – застосування понижуючих норм обсягу аудиторних занять із малокомплектними групами – відноситься до першої частини напрямів (зміна структури системи норм часу). У цьому випадку встановлюються нові понижуючі норми часу, завдяки яким зменшується обсяг аудиторних занять із нечисельними групами. До цієї підгрупи, як видно з рис. 2, входять два варіанти, які відрізняються тим, що в одному величина понижуючої норми залежать від фактичної кількості здобувачів вищої освіти у групі, а в другому – ні.

Друга підгрупа (проведення зі здобувачами вищої освіти малокомплектних груп лише індивідуальних занять), яка, як вже зазначалося, є гібридною, також включає два варіанти. Перший передбачає проведення індивідуальних занять згідно з офіційно встановленими нормами часу [1]. Він також відноситься до першої частини системи напрямів дивергенції (зміна структури системи норм часу). У другому варіанті застосовуються змінені норми часу. При цьому на відміну від усіх інших первинних змін величини норм часу в цьому випадку розмір норм може бути не тільки менше, але й більше норм часу, встановлених у [1]. Такий варіант первинних змін включений до другої частини системи напрямів дивергенції (зміна величини норм часу).

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, дивергенція норм часу на виконання навчальної роботи, яка відбувається у вищій освіті України, є адаптивним процесом, завдяки якому ЗВО підлаштовуються під зміни зовнішнього середовища та особливості елементів свого внутрішнього середовища (організація навчального та наукового процесів, персонал, організація управління, маркетинг тощо).

Основними напрямами дивергенції норм часу на виконання навчальної роботи науково-педагогічними працівниками є: скорочення кількості видів навчальної роботи, на які Міністерством освіти і науки України встановлені норми часу; введення до складу навчальної роботи її видів і підвидів, які не передбачені нормами часу для планування й обліку навчальної роботи, затвердженими міністерством освіти і науки України; скорочення норм часу на деякі види навчальної роботи; включення деяких видів навчальної роботи до складу інших видів робіт науково-педагогічних працівників; встановлення окремих норм часу на певні види навчальної роботи, які проводяться з малокомплектними групами здобувачів вищої освіти.

У подальших дослідженнях, на наш погляд, доцільно розширити перелік ЗВО, норми час яких аналізуватимуться. Крім того, окремими напрямами досліджень можуть бути визначення ступеня трансформації норм протягом певного часу в окремих ЗВО або їх групах, а також встановлення рівнів дивергенції в різних системах норм часу на виконання навчальної роботи.

#### Список використаних джерел

1. Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів: наказ Міністерства освіти і науки від 21.08.2002 р. № 450. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0698-021556-18>.
2. Про вищу освіту: Закон України від 1 червня 2014 р. № 1556-VII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
3. Ціннісні орієнтири інституалізації економічного розвитку: кол. монографія / за заг. ред. А. О. Задой. Дніпропетровськ: Державний ВНЗ «НГУ», 2010. 768 с.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

4. Підласий І. П., Підласий А. І. Поглиблення євроінтеграції української системи вищої технічної освіти: посібник. Черкаси: ЧДТУ. 2010. 123 с. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r\\_81/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe).

5. Загірняк М. В. До проблеми корупції у вищих навчальних закладах України. *Програма ім. Фулбрайта в Україні*. Київ, 2006. 95 с. URL: [http://www.fulbright.org.ua/uploaded/library/Yearbook\\_2006.pdf](http://www.fulbright.org.ua/uploaded/library/Yearbook_2006.pdf).

6. Ломоносов А. В., Ломоносова О. Е. Основні напрямки аналізу трудомісткості навчальної роботи вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації. *Економіст*. 2007. № 4. С. 70–73.

7. Макаренко П. М., Ломоносова О. Е. Аналіз і класифікація норм часу для планування та обліку навчальної роботи науково-педагогічних працівників. *Наука і методика: зб наук.-метод. пр.* 2006. Вип. 8. С. 64–71.

8. Ломоносова О. Е. Управління трудомісткістю навчальної роботи у вищих технічних навчальних закладах: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. Миколаїв, 2006. 271 с.

9. Іщук Ю. Про нормування часу навчальної та іншої роботи педагогічних, науково-педагогічних працівників. *Механіко-математичний факультет Львівського національного факультету імені Івана Франка*: веб-сайт. URL: <http://mmf.com.ua/index.php/nws/item/782-140822i1.html>.

10. Кирик О. М. Методика і технологія нарахування норм часу у вищих навчальних закладах. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2012. № 34-35. С. 147–154.

11. Масікевич Ю. Г., Мислицький В. Ф., Ткачук С. С., Жуковський О. М. Особливості планування та обліку основних видів роботи науково-педагогічних працівників у вищих навчальних закладах України. *Клінічна та експериментальна патологія*. 2016. Т. 15, № 3. С. 118–121.

12. Планування та облік роботи науково-педагогічних працівників національної академії образотворчого мистецтва і архітектури. Київ: НАОМА, 2015. 33 с. URL: [naoma.edu.ua/ua/.../pro.../тимчасові%20норми%20часу%20НАОМА.pdf](http://naoma.edu.ua/ua/.../pro.../тимчасові%20норми%20часу%20НАОМА.pdf).

13. Про затвердження тимчасових норм часу для планування та обліку навчальної роботи: Наказ ректора Київського національного університету імені Тараса Шевченка від 15.05.2015 р. № 296-32. URL: [http://nmc.univ.kiev.ua/docs/Norm\\_Chaz\\_Nakaz\\_296\\_32\\_2015\\_05\\_15.pdf](http://nmc.univ.kiev.ua/docs/Norm_Chaz_Nakaz_296_32_2015_05_15.pdf).

14. Норми часу з планування та обліку навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи науково-педагогічних працівників національного технічного університету «Дніпровська політехніка». Дніпро, 2018. 28 с. URL: [http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/ us\\_documents/Наказ%20№90%202018%20рік.pdf](http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/ us_documents/Наказ%20№90%202018%20рік.pdf).

15. Энциклопедия эпистемологии и философии науки / гл. ред. И. Т. Касавин; Ин-т философии РАН. Москва: Канон+, РООИ «Реабилитация», 2009. 1248 с. URL: [https://epistemology\\_of\\_science.academic.ru/](https://epistemology_of_science.academic.ru/).

16. Положення про планування та облік роботи науково-педагогічних працівників Житомирського національного агроекологічного університету. Житомир, 2016. 18 с. URL: [http://znau.edu.ua/images/public\\_document/2016/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B8\\_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%83\\_%D0%9D%D0%9F%D0%9F.pdf](http://znau.edu.ua/images/public_document/2016/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B8_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%83_%D0%9D%D0%9F%D0%9F.pdf).

17. Положення про планування та облік навантаження науково-педагогічних працівників у Вінницькому національному аграрному університеті. Вінниця, 2016. 18 с. URL: [http://vsau.org/web/vsau/vsau.nsf/16f6d6ee76bfca88c2256fc7003eb153/b238cee15f7ba5c2257e61003039c5/\\$FILE/положення%20планування%20та%20облік%2029.09\\_2.pdf](http://vsau.org/web/vsau/vsau.nsf/16f6d6ee76bfca88c2256fc7003eb153/b238cee15f7ba5c2257e61003039c5/$FILE/положення%20планування%20та%20облік%2029.09_2.pdf).

18. Норми часу для планування й обліку навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи науково-педагогічних працівників. Кривий Ріг, 2017. 16 с. URL: [http://www.knu.edu.ua/storage/files/2/Нормативна%20база/Навчальний%20процес/ normi\\_2017.pdf](http://www.knu.edu.ua/storage/files/2/Нормативна%20база/Навчальний%20процес/ normi_2017.pdf).

19. Норми часу для планування і обліку навчальної, методичної, наукової й організаційної роботи науково-педагогічних працівників. Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2018. 18 с. URL: [http://nung.edu.ua/files/attachments/normy\\_chasu\\_nakaz\\_ta\\_polozhennya\\_sayt.pdf](http://nung.edu.ua/files/attachments/normy_chasu_nakaz_ta_polozhennya_sayt.pdf).

20. Положення про норми часу для планування та обліку навчальної та іншої роботи науково-педагогічних працівників Харківського національного медичного університету. Харків, 2015. 34 с. URL: [http://www.knmu.kharkov.ua/attachments/2522\\_pologen\\_pro\\_normy\\_chasu.doc](http://www.knmu.kharkov.ua/attachments/2522_pologen_pro_normy_chasu.doc).

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

21. Положення про планування та облік роботи науково-педагогічних працівників НУБіП України. Київ, 2018. 48 с. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/rejting\\_2018\\_polozhennya\\_pro\\_oblik\\_titul\\_0.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/rejting_2018_polozhennya_pro_oblik_titul_0.pdf).

22. Положення про норми часу для планування й обліку навчальної роботи науково-педагогічних працівників ВНМУ ім. М. І. Пирогова. Вінниця, 2016. 9 с. URL: <https://www.vnmu.edu.ua/загальна-інформація/основні-документи>.

23. Матеріали з планування навчальної роботи науково-педагогічного складу університету на 2018-2019 навчальний рік. Київ: Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова, 2018. 46 с. URL: [https://www.npu.edu.ua/images/NMC/Nakazi/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8\\_%D0%B7\\_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf](https://www.npu.edu.ua/images/NMC/Nakazi/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%B7_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf).

24. Норми часу для планування й обліку навчальної, наукової, методичної, організаційної та виховної роботи науково-педагогічних працівників Подільського державного аграрно-технічного університету. Кам'янець-Подільський, 2018. 12 с. URL: <http://pdatu.edu.ua/images/2018/navchalna-robota/normy-chasu-02-07-18.pdf>.

25. Положення щодо планування та обліку основних видів робіт науково-педагогічних працівників в Таврійському державному агротехнологічному університеті. Мелітополь, 2015. 29 с. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/nmc/wp-content/uploads/sites/52/ПОЛОЖЕННЯ-щодо-планування-та-обліку-2015-на-печать.pdf>.

26. Інструкція про планування і облік основних видів роботи науково-педагогічних працівників Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» на 2018/19 навчальний рік. Харків, 2018. 36 с. URL: <blogs.kpi.kharkov.ua/v2/quality/wp.../Ynstruktsyya-NTU-NPI-planuvannya-NPP.doc>.

27. Норми часу для планування і обліку навчальної, методичної, наукової, організаційної та виховної роботи науково-педагогічних працівників. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2018. 25 с. URL: <https://met.kname.edu.ua/index.php/uk/o-kafedre-et/dokumenty-1?download=26:normi-chasu-khnumg-2018>.

28. Положення про планування та облік навантаження науково-педагогічних працівників у Сумському національному аграрному університеті. Суми, 2015. 21 с. URL: [http://www.sau.sumy.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4712%3A2015-09-25-08-18-13&catid=302%3A2011-07-15-12-40-51&Itemid=362&lang=uk](http://www.sau.sumy.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=4712%3A2015-09-25-08-18-13&catid=302%3A2011-07-15-12-40-51&Itemid=362&lang=uk).

29. Норми часу для планування й обліку навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи науково-педагогічних працівників Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Дніпропетровськ, 2015. 8 с. URL: [http://diit.edu.ua/upload/files/shares/navch-metod/normi\\_chasu.pdf#8](http://diit.edu.ua/upload/files/shares/navch-metod/normi_chasu.pdf#8).

30. СУЯ ХАІ-НАВ-П/002:2017. Норми часу для планування й обліку роботи науково-педагогічних працівників. Харків: Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», 2017. 28 с. URL: [https://khai.edu/assets/documents/25/xai\\_2017\\_normy\\_chasu\\_red\\_3.pdf](https://khai.edu/assets/documents/25/xai_2017_normy_chasu_red_3.pdf).

31. Lomonosov A. V., Lomonosova O. E., Boiko L. M. Research on the processes of reducing the number of students of one speciality at the higher technical institutions in Ukraine. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. № 3, т. 1. С. 91–95.

32. Ломоносов А. В., Ломоносова О. Е. Виявлення резервів зменшення чисельності штатних посад науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів // *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 3. С. 114–122.

33. Інструкція з планування робочого часу науково-педагогічних працівників Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара. Дніпро, 2019. URL: <http://www.dnu.dp.ua/view/obgovorennya>.

34. Про введення в дію рішення вченої ради з питання про внесення змін до «Положення про планування роботи, звітування й оцінювання науково-педагогічних працівників Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна»: Наказ ректора Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна від 21 квітня 2017 р. № 0202-1/154. URL: <http://www.univer.kharkov.ua/docs/polozhennya/zvituvannya21042017.pdf>.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

35. Про затвердження норм часу для планування та обліку навчальної роботи та перелік основних видів методичної, наукової й організаційної роботи науково-педагогічних працівників на 2018/2019 н. р.: Наказ ректора Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки від 30 серпня 2018 р. № 205-з. URL: <https://ed.eenu.edu.ua/upload/docs/852/5ea4f698256cf6561003d400d32519af.pdf>.

36. Положення про організацію освітнього процесу у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка. Дрогобич, 2016 28 с. URL: <http://dspu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/polozhennya-pro-organizaciyu-osvitnogo-procesu-u-drogobycькому-derzhavnomu-pedagogichnomu-universyteti.pdf>.

37. Положення про організацію навчального процесу. Северодонецьк: Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2015. 45 с. URL: [https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/organization\\_educational\\_process.pdf](https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/organization_educational_process.pdf).

38. Про планування обсягу навчальної роботи : наказ ректора Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника від 14 серпня 2017 р. № 477 (зі змінами від 16.08.2018 р. № 513). 23 с. URL: <https://nmv.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/118/2018/09/477.pdf>.

39. Принципи формування штату науково-педагогічних працівників СумДУ: Рішення вченої ради Сумського державного університету від 30 серпня 2018 р. URL: [https://sumdu.edu.ua/images/content/general/academic-council/decision\\_2018-09-06.pdf](https://sumdu.edu.ua/images/content/general/academic-council/decision_2018-09-06.pdf).

40. Положення про порядок планування та обліку основних видів роботи професорсько-викладацького складу Донбаської державної машинобудівної академії. Краматорськ, 2018. 15 с. URL: <http://www.dgma.donetsk.ua/normativni-akti.html>.

41. Положення про планування та облік навантаження науково-педагогічних працівників у Запорізькій державній інженерній академії на 2018-2019 н. р. Запоріжжя, 2018. 20 с. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/plgnpp\\_1819.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/plgnpp_1819.pdf).

42. Положення про планування та облік роботи науково-педагогічних працівників Державного вищого навчального закладу «Херсонський державний аграрний університет. Херсон, 2017. 43 с. URL: <http://www.ksau.kherson.ua/%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.html>.

43. Положення про планування та облік роботи педагогічних та науково-педагогічних працівників КВНЗ «Житомирський медичний інститут» Житомирської обласної ради. Житомир, 2017. 19 с. URL: [http://www.zhim.org.ua/images/info/pol\\_plan\\_rob\\_vik.pdf](http://www.zhim.org.ua/images/info/pol_plan_rob_vik.pdf).

### References

1. Pro zatverdzhennia norm chasu dlia planuvannia i obliku navchalnoi roboty ta perelikiv osnovnykh vydiv metodychnoi, naukovoї i orhanizatsiinoї roboty pedahohichnykh i naukovopedahohichnykh pratsivnykiv vyshchykh navchalnykh zakladiv [On approval of the time standards for planning and accounting of training activities and the main types of methodical, scientific and organizational work of pedagogical and scientific-pedagogical employees of higher education institutions]. № 450 (dated 21.08.2002). Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0698-021556-18>.

2. Pro vyshchu osvitu [On Higher Education: Law of Ukraine]. № 1556-VII (dated 01.06.2014). Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

3. Zadoia, A. O. (2010). *Tsinnisni oriientyry instytualizatsii ekonomichnoho rozvytku [Value orientations of the institutionalization of economic development]*. Dnipro: Derzhavnyi VNZ «NHU» [in Ukrainian].

4. Pidlasyi, I. P., Pidlasyi, A. I. (2010). *Pohlyblennia yevrointehratsii ukrainskoi systemy vyshchoi tekhnichnoi osvity [Deepening the European Integration of the Ukrainian Higher Technical Education System]*. Cherkasy: ChDTU. Retrieved from [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r\\_81/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe).

5. Zahirniak, M. V. (2006). *Do problemy koruptsii u vyshchykh navchalnykh zakladakh Ukrainy. Prohrama im. Fulbraita v Ukraini [On the Problem of Corruption in Higher Educational Institutions of Ukraine. Fulbright Program in Ukraine]*. Kyiv. Retrieved from [http://www.fulbright.org.ua/uploaded/library/Yearbook\\_2006.pdf](http://www.fulbright.org.ua/uploaded/library/Yearbook_2006.pdf).

6. Lomonosov, A. V., Lomonosova, O. E. (2007). Osnovni napriamky analizu trudomistkosti navchalnoi roboty vyshchykh navchalnykh zakladiv III-IV rivniv akredytatsii. [The main directions of analysis of the complexity of educational work at higher education institutions of III-IV accreditation levels]. *Ekonomist – Economist*, 4, 70–73 [in Ukrainian].

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

7. Makarenko, P. M., Lomonosova, O. E. (2006). Analiz i klasyfikatsiia norm chasu dlia planuvannia ta obliku navchalnoi roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv [Analysis and classification of time norms for planning and accounting of educational work of scientific and pedagogical employees]. *Nauka i metodyka – Science and methodology*, 8, 64-71 [in Ukrainian].

8. Lomonosova, O. E. (2006). Upravlinnia trudomistkistiu navchalnoi roboty u vyshchyykh tekhnichnykh navchalnykh zakladakh [Management of educational work labor intensity at higher technical universities] (Candidate's thesis). Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv [in Ukrainian].

9. Ishchuk, Yu. (n.d.). *Pro normuvannia chasu navchalnoi ta inshoi roboty pedahohichnykh, naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv* [On time norms of educational and other work of the academic staff]. Retrieved from <http://mmf.com.ua/index.php/nws/item/782-140822i1.html>.

10. Kyryk, O. M. (2012). Metodyka i tekhnolohiia narakhuvannia norm chasu u vyshchyykh navchalnykh zakladakh. [Methods and technology of accrual of time standards in higher education institutions]. *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity – Problems of engineering and teacher training education*, 34-35, 147-154 [in Ukrainian].

11. Masikevych, Yu. H., Myslytskyi, V. F., Tkachuk, S. S., Zhukovskyi, O. M. (2016). Osoblyvosti planuvannia ta obliku osnovnykh vydiv roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv u vyshchyykh navchalnykh zakladakh Ukrainy [Peculiarities of planning and accounting of basic kinds of the academic staff activities at higher education institutions in Ukraine]. *Klinichna ta eksperymentalna patolohiia – Clinical and experimental pathology*, 15 (3), 118-121 [in Ukrainian].

12. *Planuvannia ta oblik roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv natsionalnoi akademii obrazotvorchoho mystetstva i arkhitektury* [Planning and accounting of the work of the academic staff of the National Academy of Fine Arts and Architecture]. (2015). Kyiv: NAOMA. Retrieved from [naoma.edu.ua/ua/.../pro.../тимчасові%20норми%20часу%20НАОМА.pdf](http://naoma.edu.ua/ua/.../pro.../тимчасові%20норми%20часу%20НАОМА.pdf).

13. *Pro zatverdzhennia tymchasovykh norm chasu dlia planuvannia ta obliku navchalnoi roboty: nakaz rektora Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka vid 15.05.2015* [On Approval of Temporary Time Standards for Planning and Accounting for Academic Work: Order of the Rector of Taras Shevchenko Kyiv National University dated May 15, 2015]. Retrieved from [http://nmc.univ.kiev.ua/docs/Norm\\_Chas\\_Nakaz\\_296\\_32\\_2015\\_05\\_15.pdf](http://nmc.univ.kiev.ua/docs/Norm_Chas_Nakaz_296_32_2015_05_15.pdf).

14. *Normy chasu z planuvannia ta obliku navchalnoi, metodychnoi, naukovoї ta orhanizatsiinoї roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Dniprovskа politekhnika»*. (2018). [Time standards for planning and accounting of educational, methodical, scientific and organizational work of the academic staff at the National Technical University «Dniprovskа politekhnika»]. Dnipro. Retrieved from [http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us\\_documents/Наказ%20№90%202018%20пк.pdf](http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/Наказ%20№90%202018%20пк.pdf).

15. *Entsiklopediia epistemologii i filosofii nauki* [Encyclopedia of epistemology and philosophy of science]. (2009). Moscow: Kanon+, ROOY «Reabylytatsiia». Retrieved from [https://epistemology\\_of\\_science.academic.ru](https://epistemology_of_science.academic.ru).

16. *Polozhennia pro planuvannia ta oblik roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv Zhytomyrskoho natsionalnoho ahroekolohichnoho universytetu* [Regulations on planning and accounting of the academic staff work of Zhytomyr National Agro-ecological University]. (2016). Zhytomyr. Retrieved from [http://znau.edu.ua/images/public\\_document/2016/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B8\\_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%83\\_%D0%9D%D0%9F%D0%9F.pdf](http://znau.edu.ua/images/public_document/2016/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B8_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%83_%D0%9D%D0%9F%D0%9F.pdf).

17. *Polozhennia pro planuvannia ta oblik navantazhennia naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv u Vinnytskomu natsionalnomu ahrarnomu universyteti* [Regulations on planning and accounting of workload of the academic staff at Vinnytsia National Agrarian University]. (2016). Vinnytsia. Retrieved from [http://vsau.org/web/vsau/vsau.nsf/16f6d6ee76bfca88c2256fc7003eb153/b238cee15fbc7ba5c2257e61003039c5/\\$FILE/положення%20планування%20та%20облік%2029.09\\_2.pdf](http://vsau.org/web/vsau/vsau.nsf/16f6d6ee76bfca88c2256fc7003eb153/b238cee15fbc7ba5c2257e61003039c5/$FILE/положення%20планування%20та%20облік%2029.09_2.pdf).

18. *Normy chasu dlia planuvannia y obliku navchalnoi, metodychnoi, naukovoї ta orhanizatsiinoї roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv* [Time standards for planning and accounting of educational, methodical, scientific and organizational work of the academic staff]. (2017). Kryvyi Rih. Retrieved from [http://www.knu.edu.ua/storage/files/2/Нормативна%20база/Навчальний%20процес/normi\\_2017.pdf](http://www.knu.edu.ua/storage/files/2/Нормативна%20база/Навчальний%20процес/normi_2017.pdf).

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

19. *Normy chasu dlia planuvannia i obliku navchalnoi, metodychnoi, naukovoї y orhanizatsiinoї roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv [Time standards for planning and accounting of educational, methodical, scientific and organizational work of the academic staff]*. (2018). Ivano-Frankivsk: Ivano-Frankivskiyi natsionalnyi tekhnichniy universytet nafty i hazu [Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas]. Retrieved from [http://nung.edu.ua/files/attachments/normy\\_chasu\\_nakaz\\_ta\\_polozhennya\\_sayt.pdf](http://nung.edu.ua/files/attachments/normy_chasu_nakaz_ta_polozhennya_sayt.pdf).

20. *Polozhennia pro normy chasu dlia planuvannia ta obliku navchalnoi ta inshoi roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv Kharkivskoho natsionalnoho medychnoho universytetu [Regulations on time limits for planning and accounting of educational and other work of scientific and pedagogical staff of Kharkiv National Medical University]*. (2015). Kharkiv. Retrieved from [http://www.knmu.kharkov.ua/attachments/2522\\_pologen\\_pro\\_normy\\_chasu.doc](http://www.knmu.kharkov.ua/attachments/2522_pologen_pro_normy_chasu.doc).

21. *Polozhennia pro planuvannia ta oblik roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv NUBiP Ukrainy [Regulations on planning and accounting of the academic staff work at NULS of Ukraine]*. Kyiv. Retrieved from [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/rejting\\_2018\\_polozhennya\\_pro\\_oblik\\_titul\\_0.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/rejting_2018_polozhennya_pro_oblik_titul_0.pdf).

22. *Polozhennia pro normy chasu dlia planuvannia y obliku navchalnoi roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv VNMU im. M. I. Pyrohova [Regulations on time standards for planning and accounting of the academic staff work at Pirogov VNMU]*. (2016). Vinnytsia. Retrieved from <https://www.vnmu.edu.ua> загальна-інформація/основні-документи.

23. *Materialy z planuvannia navchalnoi roboty naukovo-pedahohichnoho skladu universytetu na 2018-2019 navchalnyi rik [Materials for planning the educational work of the academic staff of the University for the 2018-2019 academic year]*. (2018). Kyiv: Natsionalnyi pedahohichniy universytet imeni M. P. Drahomanova Kyiv: Drahomanov National Pedagogical University. Retrieved from [https://www.npu.edu.ua/images/NMC/Nakazi/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8\\_%D0%B7\\_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf](https://www.npu.edu.ua/images/NMC/Nakazi/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%B7_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf).

24. *Normy chasu dlia planuvannia y obliku navchalnoi, naukovoї, metodychnoi, orhanizatsiinoї ta vykhovnoi roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv Podilskoho derzhavnoho ahrarnotekhnichnoho universytetu [Time standards for planning and accounting of educational, scientific, methodical, organizational and educational work of the academic staff at Podilsky State Agrarian and Technical University]*. (2018). Kamianets-Podilskiyi. Retrieved from <http://pdatu.edu.ua/images/2018/navchalna-robota/normy-chasu-02-07-18.pdf>.

25. *Polozhennia shchodo planuvannia ta obliku osnovnykh vydiv robıt naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv v Tavriiskomu derzhavnomu ahrotekhnolohichnomu universyteti [Regulations on planning and accounting of the main types of the academic staff work at the Tavria State Agrotechnological University]*. (2015). Melitopol. Retrieved from <http://www.tsatu.edu.ua/nmc/wp-content/uploads/sites/52/ПОЛОЖЕННЯ-щодо-планування-та-обліку-2015-на-печать.pdf>.

26. *Instruktsiia pro planuvannia i oblik osnovnykh vydiv roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiyi politekhnichniy instytut» na 2018/19 navchalnyi rik [Directive on planning and accounting of basic types of the academic staff work at the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" for the 2018/19 academic year]*. (2018). Kharkiv. Retrieved from [blogs.kpi.kharkov.ua/v2/quality/wp.../Ynstruktsyya-NTU-HPI-planuvannya-NPP.doc](https://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/quality/wp.../Ynstruktsyya-NTU-HPI-planuvannya-NPP.doc).

27. *Normy chasu dlia planuvannia i obliku navchalnoi, metodychnoi, naukovoї, orhanizatsiinoї ta vykhovnoi roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv [Time standards for planning and accounting of educational, methodological, scientific, organizational and educational work of the academic staff]*. (2018). Kharkiv: Beketov Kharkiv National University of Urban Economy. Retrieved from: <https://met.kname.edu.ua/index.php/uk/o-kafedre-et/dokumenty-1?download=26:normi-chasu-khnumg-2018>.

28. *Polozhennia pro planuvannia ta oblik navantazhennia naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv u Sumskom natsionalnomu ahrarnomu universyteti [Regulations on planning and accounting of the workload of the academic staff at Sumy National Agrarian University]*. (2015). Sumy. Retrieved from [http://www.sau.sumy.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4712%3A2015-09-25-08-18-13&catid=302%3A2011-07-15-12-40-51&Itemid=362&lang=uk](http://www.sau.sumy.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=4712%3A2015-09-25-08-18-13&catid=302%3A2011-07-15-12-40-51&Itemid=362&lang=uk).

29. *Normy chasu dlia planuvannia y obliku navchalnoi, metodychnoi, naukovoї ta orhanizatsiinoї roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana [Time standards for planning and accounting of educational, methodical, scientific and organizational work of the academic staff of Academician V. Lazaryan].* (2015). Dnipropetrovsk: Dnipropetrovsk National University of Railway Transport. Retrieved from [http://diit.edu.ua/upload/files/shares/navch-metod/normi\\_chasu.pdf](http://diit.edu.ua/upload/files/shares/navch-metod/normi_chasu.pdf).

30. *Normy chasu dlia planuvannia y obliku roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv [Time standards for planning and accounting of the academic staff work].* (2017). Kharkiv: Natsionalnyi aerokosmichnyi universytet im. M. Ye. Zhukovskoho «Kharkivskiy aviatsiinyi instytut». Retrieved from [https://khai.edu/assets/documents/25/xai\\_2017\\_normy\\_chasu\\_red\\_3.pdf](https://khai.edu/assets/documents/25/xai_2017_normy_chasu_red_3.pdf).

31. Lomonosov, A. V., Lomonosova, O. E., Boiko, L. M. (2016). Research on the processes of reducing the number of students of one speciality at the higher technical institutions in Ukraine. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, 3 (1), 91–95 [in English].

32. Lomonosov, A. V., Lomonosova, O. E. (2007). Vyiavlennia rezerviv zmeshennia chyselnosti shtatnykh posad naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv vshchychkh navchalnykh zakladiv [Identification of reserves for reducing the number of the academic staff full-time positions at higher education institutions]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of the economy*, 3, 114–122 [in Ukrainian].

33. *Instruktsiia z planuvannia robochoho chasu naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv Dniprovskoho natsionalnoho universytetu imeni Olesia Honchara [Instruction on planning working hours of the academic staff at the Oles Honchar Dnipro National University].* (2019). Dnipro. Retrieved from <http://www.dnu.dp.ua/view/obgovorennia>.

34. *Pro vvedennia v diiu rishennia vchenoi rady z pytannia pro vnesennia zmin do «Polozhennia pro planuvannia roboty, zvituvannia y otsiniuvannia naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina»: nakaz rektora Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina [On the Enactment of the Academic Council's Decision on Amendments to the «Regulation on Work Planning, Reporting and Evaluation of the Academic Staff of Karazin Kharkiv National University»: Order of the Rector of Karazin Kharkiv National University dated 21.04.2017. No. 0202/154].* (2017). Retrieved from <http://www.univer.kharkov.ua/docs/polozhennia/zvituvannia21042017.pdf>.

35. *Pro zatverdzhennia norm chasu dlia planuvannia ta obliku navchalnoi roboty ta perelik osnovnykh vydiv metodychnoi, naukovoї y orhanizatsiinoї roboty naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv na 2018/2019 n. r.: nakaz rektora Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky [On approval of the time standards for planning and accounting of educational work and the list of the main types of methodological, scientific and organizational work of the academic staff for 2018/2019: Order of the Rector of Lesya Ukrainka Eastern European National University, dated 30.08.2018. No 205].* (2018). Retrieved from <https://ed.eenu.edu.ua/upload/docs/852/5ea4f698256cf6561003d400d32519af.pdf>.

36. *Polozhennia pro orhanizatsiiu osvithnoho protsesu u Drohobytskomu derzhavnomu pedahohichnomu universyteti imeni Ivana Franka [Regulations on the organization of the educational process at the Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University].* (2016). Drohobych. Retrieved from <http://dspu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/polozhennia-pro-organizaciyu-osvithnogo-procesu-u-drohobytskomu-derzhavnomu-pedagogichnomu-universyteti.pdf>.

37. *Polozhennia pro orhanizatsiiu navchalnoho protsesu.: Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia [Regulations on the organization of the educational process. Volodymyr Dahl East Ukrainian National University].* (2015). Sieverodonetsk. Retrieved from [https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/organization\\_educational\\_process.pdf](https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/organization_educational_process.pdf).

38. *Pro planuvannia obsiahu navchalnoi roboty: nakaz rektora Prykarpatskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stefanyka [On planning of educational work volume: order of the rector of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, dated 14.08.2017. No. 477 (with amendments of 16.08.2018. No 513)].* (2017). Retrieved from <https://nmv.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/118/2018/09/477.pdf>.

39. *Pryntsypy formuvannia shtatu naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv SumDU: Rishennia vchenoi rady Sumskoho derzhavnoho universytetu [Principles of the academic staff formation at Sumy State University: Sumy State University Academic Council's Decision dated 30.08.2018].* (2018). Retrieved from [https://sumdu.edu.ua/images/content/general/academic-council/decision\\_2018-09-06.pdf](https://sumdu.edu.ua/images/content/general/academic-council/decision_2018-09-06.pdf).

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

40. *Polozhennia pro poriadok planuvannia ta obliku osnovnykh vydiv roboty profesorsko-vykladatskoho skladu Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii [Regulations on the procedure of planning and accounting of the main types of the academic staff work at the Donbass State Machine-Building Academy]*. (2018). Kramatorsk. Retrieved from <http://www.dgma.donetsk.ua/normativni-akti.html>.

41. *Polozhennia pro planuvannia ta oblik navantazhennia naukovopedagogichnykh pratsivnykiv u Zaporizkii derzhavnii inzhenernii akademii na 2018-2019 [Regulations on planning and accounting of the academic staff workload at the Zaporizhzhia State Engineering Academy for 2018-2019]*. (2018). Zaporizhzhia. Retrieved from [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/plgnpp\\_1819.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/plgnpp_1819.pdf).

42. *Polozhennia pro planuvannia ta oblik roboty naukovopedagogichnykh pratsivnykiv Derzhavnogo vyshchoho navchalnogo zakladu «Khersonskiy derzhavnyi ahrarniy universytet [Regulations on the planning and accounting of the academic staff work at the State Higher Educational Institution «Kherson State Agrarian University]*. (2017). Kherson. Retrieved from <http://www.ksau.kherson.ua/%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.html>.

43. *Polozhennia pro planuvannia ta oblik roboty pedagogichnykh ta naukovopedagogichnykh pratsivnykiv KVNZ «Zhytomyrskiy medychnyi instytut» Zhytomyrskoi oblasnoi rady [Regulations on the planning and accounting of the academic staff work at CHEI “Zhytomyr Medical Institute” of Zhytomyr Regional Council]*. (2017). Zhytomyr. Retrieved from [http://www.zhim.org.ua/images/info/pol\\_plan\\_rob\\_vik.pdf](http://www.zhim.org.ua/images/info/pol_plan_rob_vik.pdf).

**Ломоносова Оксана Едуардівна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри економіки, Херсонська філія Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (просп. Ушакова, 44, м. Херсон, 73000, Україна).

**Ломоносова Оксана Едуардівна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедрою економіки, Херсонський філіал Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (просп. Ушакова, 44, г. Херсон, 73000, Україна).

**Lomonosova Oksana** – PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Chair of Economics, Admiral Makarov National University of Shipbuilding (44 Ushakov Av., 73000 Kherson, Ukraine).

**E-mail:** [alvirginis@gmail.com](mailto:alvirginis@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1007-3786>

**ResearcherID:** V-4858-2017

**Ломоносов Анатолій Вадимович** – доктор економічних наук, доцент, директор Херсонської філії Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (просп. Ушакова, 44, м. Херсон, 73000, Україна).

**Ломоносов Анатолій Вадимович** – доктор економічних наук, доцент, директор Херсонського філіала Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (просп. Ушакова, 44, г. Херсон, 73000, Україна).

**Lomonosov Anatoliy** – Doctor of Economics, Associate Professor, Director of Admiral Makarov National University of Shipbuilding (44 Ushakov Av., 73000 Kherson, Ukraine).

**E-mail:** [lavloe@gmail.com](mailto:lavloe@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9159-856X>

**ResearcherID:** V-4893-2017



УДК 005.21

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-81-88

Оксана Мініна

**ПРОБЛЕМИ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА  
В СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ**

Оксана Минина

**ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
В СОВРЕМЕННЫХ УКРАИНСКИХ РЕАЛИЯХ**

Oksana Minina

**PROBLEMS OF ELABORATION OF A COMPANY'S STRATEGY  
IN THE MODERN UKRAINIAN REALITIES**

У статті розглянуто основні проблеми побудови стратегії підприємства в сучасних українських реаліях, для чого їх було поділено на два основні блоки – проблеми формування і проблеми реалізації стратегії. Проблеми формування пов'язані переважно зі складністю, невизначеністю, мінливістю та багатоваріантністю розвитку зовнішнього середовища підприємства, недостовірністю інформації про його стан, а також відсутністю навичок моделювання і побудови математичних сценаріїв розвитку подій. Проблеми реалізації стратегії пов'язані з низьким рівнем знань, умінь і компетенцій виконавців. Вирішення проблем побудови ефективних стратегій лежить у площині відбору кадрів, їх навчання та «випробування» на практиці.

**Ключові слова:** стратегія підприємства; проблема; зовнішнє середовище; стратегічний потенціал підприємства; ключові фактори успіху; аналіз; моделювання.

Табл.: 1. Бібл.: 12.

В статье рассмотрены основные проблемы построения стратегии предприятия в современных украинских реалиях, для чего они были разделены на два основных блока – проблемы формирования и проблемы реализации стратегии. Проблемы формирования связаны преимущественно со сложностью, неопределенностью, изменчивостью и многовариантностью развития внешней среды предприятия, недостоверностью информации о её состоянии, а также отсутствием навыков моделирования и построения математических сценариев развития событий. Проблемы реализации стратегии связаны с низким уровнем знаний, умений и компетенций исполнителей. Решение проблем построения эффективных стратегий лежит в плоскости отбора кадров, их обучения и «испытания» на практике.

**Ключевые слова:** стратегия предприятия; проблема; внешняя среда; стратегический потенциал предприятия; ключевые факторы успеха; анализ; моделирование.

Табл.: 1. Библ.: 12.

The article discusses the main problems of elaboration of an enterprise's strategy in the modern Ukrainian realities. To achieve this goal the later were divided into two main blocks – problems of formation and problems of strategy implementation. The problems of formation are mainly related to the complexity, uncertainty, variability and multivariance of the development of the external environment of the enterprise, the inaccuracy of information about its condition, as well as the lack of skills in modeling and mathematical scenario-building on future developments. The problems of strategy implementation are related to the low level of knowledge, skills and competencies of performers. The solution to the problems of effective strategies elaboration lies in the staff selection, their training and "testing" in practice.

**Keywords:** company's strategy; problem; external environment; strategic potential of the enterprise; key success factors; analysis; modeling.

Table: 1. References: 12.

JEL Classification: L20

**Постановка проблеми.** Проблемам побудови ефективної стратегії підприємства присвячено безліч теоретичних і прикладних досліджень, проведено багато оглядів, проаналізовано колосальний досвід успішних світових компаній, проте і сьогодні відповідь на питання «куди йти?» залишається наріжним каменем для переважної більшості українських підприємств – як великих, так і малих. Чітка, продумана й ефективна стратегія – рідкість для наших підприємств і нині.

Здавалося б, перехід до ринкової форми господарювання, побудова системи ринкових відносин, загострення конкурентної боротьби, підвищення вимог до адаптивності підприємств з боку зовнішнього середовища мали б сприяти процесу навчання керівників вищої управлінської ланки принципам і методичним засадам стратегічного управління, проте сучасним українським компаніям і досі не вистачає стратегічного мислення, цілісного бачення стратегії як такої – в уявленні українських управлінців стратегія залишається чимось незрозумілим і незбагненим.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні визнаними класиками стратегічного підходу в управлінні організацією є І. Ансофф, П. Друкер і М. Портер, що сформували фундамент сучасного стратегічного менеджменту. Останні ж дослідження і публікації, серед яких можна зазначити праці М. І. Баканова, Н. М. Богацької, Д. О. Горелова, С. М. Жукевич, М. І. Ковальчука, І. Д. Лазаришиної, В. В. Микитенко, Є. В. Мниха, С. З. Мошенського, О. В. Олійник, О. А. Сущенко, І. Д. Фаріона, А. Д. Шеремета, С. І. Шкарабана та багато інших, присвячені проблемам стратегічного аналізу, забезпечення повного і правильного стратегічного бачення підприємницької організації, аналізу стратегічного потенціалу підприємства й виділенню ключових факторів його успіху тощо.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Сучасний етап розвитку економічної системи країни характеризується цілою низкою соціально-економічних і політичних проблем: зниження темпів розвитку економіки, високий рівень її тінізації, відчутний податковий тиск на підприємців, політичні зміни і реформи, загострення конкурентних загроз з боку глобальної економіки, циклічність розвитку економічної системи, військові дії на території країни та інше – всі ці проблеми чинять безпосередній вплив як на становище і статус кожного підприємства, так і на перспективи його розвитку в середньо- та довгостроковому періодах. Недооцінювання цих факторів часто стає причиною невиправданих надій підприємства щодо майбутніх трендів свого розвитку. Адекватній оцінці та врахуванню впливу вказаних особливостей зовнішнього середовища, а також вирішенню багатьох інших проблем слід приділяти особливу увагу, оскільки опис і адаптація наявних теоретичних моделей та іноземного досвіду є недостатніми для розробки реалістичної стратегії та її успішної реалізації.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є вивчення основних проблем формування та реалізації стратегії підприємства в сучасних умовах української економіки, пошук шляхів їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** Загальновідомим є той факт, що поняття стратегії як способу досягнення складної мети було запозичене з військової справи і вдало інтегровано в економічне життя та діяльність підприємств. Велика кількість визначень цієї дефініції, серйозне теоретичне опрацювання її змістовного наповнення, що сьогодні можна зустріти в науковій літературі, дає загальне уявлення про те, чим є стратегія для сучасного підприємства. Проте для адекватного розуміння самої суті близьким нам є погляд фахівця в галузі комунікативних технологій, теоретика питань стратегії, інформаційних воєн і маркетингу, автора сучасної теорії стратегії, професора Г. Г. Почепцова: «Стратегія – це мистецтво досягнення бажаного майбутнього. Стратегія відповідає на питання “як отримати бажане”? І не просто отримати, а отримати при обмежених ресурсах, при мінімальних витратах часу і сил» [1]. Науковець чітко окреслює коло «споживачів» стратегії, причини її використання чи невикористання, сутність і зміст: «Стратегія – доля сильних гравців, світ слабких обходиться без стратегії. Частково це пов'язано з відсутністю необхідного ресурсу (інтелектуального, інформаційного та ін.), частково – з нездатністю вийти на необхідний метарівень. Стратегія є необхідним компонентом будь-якої складної дії, будь-якої ситуації, в якій задіяні безліч людей і різних організацій. Це осмислений рух уперед, а не позиція виживання, яка може не вимагати довготривалих стратегій» [1]. В. Чугреєв вдало доповнює погляд Г. Г. Почепцова, зазначаючи, що стратегію можна назвати мистецтвом знаходити найкраще з можливого [2].

Чи може підприємство функціонувати без стратегії? Так, безперечно. Саме так і функціонують більшість вітчизняних фірм сьогодні. Саме це і є однією з причин відсутності прориву економічного розвитку, технологічної відсталості, неефективної структури національної господарської системи та багатьох інших проблем, оскільки відсутність

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

стратегії змушує підприємства рухатися «неусвідомлено», часто наосліп, нерационально витрачаючи ресурси, інколи не вирішуючи поставлені завдання або не досягаючи поставленої мети. У кращому випадку це буває шлях «малих кроків» без визначеної траєкторії – оперативна реакція на поточні зміни мікросередовища.

В історії розвитку українського бізнесу достатньо прикладів провалених проєктів, недодержаних цілей і марно витраченого часу, сил, грошей. Причина полягає в тому, що стратегія – це і просто, і складно одночасно. Просто тому, що рішення щодо оптимізації своїх дій ми приймаємо постійно у своєму повсякденному житті, часто інтуїтивно, в більшості випадків діючи раціонально, оскільки це закладено в нашій підсвідомості. Складно тому, що вибір раціонального шляху вимагає певного багажу знань, володіння інформацією щодо середовища й ситуації, у контексті яких приймаються рішення, вміння логічно мислити та досвіду вирішення завдань певного характеру. Саме тому ми маємо так мало прикладів вдалих стратегій розвитку українських підприємств.

Для розуміння причин виділимо основні проблеми побудови стратегії підприємства в сучасних українських реаліях. Їх можна поділити на два основні блоки – проблеми формування і проблеми реалізації стратегії, причому невирішені проблеми першого блоку автоматично нейтралізують решту, програмуючи діяльність підприємства на свідомо невдалий результат.

Процес формування стратегії описаний у багатьох наукових дослідженнях як класиків стратегічного менеджменту, так і сучасних науковців, а також у переважній більшості сучасних підручників. Це процес, який проходить певні етапи [3; 4]:

1. Аналіз середовища, прогноз його майбутнього розвитку, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінка конкурентоспроможності та прогнозування її змін.
2. Визначення місії, мети і цілей підприємства.
3. Стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні й усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.
4. Моделювання варіативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний) і дослідження впливу кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначення конкурентоспроможності підприємства в разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.
5. Вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.
6. Підготовка кінцевого варіанту стратегічного плану підприємства.
7. Розробка тактичних середньострокових планів на базі стратегічного.
8. Розробка оперативних планів та проєктів.

Важливо зрозуміти саму концепцію підходу до створення стратегії: це бачення майбутнього і напрям для досягнення поставленої мети – погляд з майбутнього на сьогоднішні ресурси компанії, а не екстраполяція поточного стану і внутрішніх обмежень на наступний період. Ми маємо справу не з логікою, а з інтересами.

Ознака відсутності стратегічного підходу – концентрація організації на внутрішніх ресурсах. Тим самим ігноруються всі можливі загрози ззовні (вони сприймаються тільки факт, що здійснився) і упускаються сприятливі тенденції. Стратегічний підхід полягає в перетворенні будь-яких змін на позитивні можливості та їх використання, план при цьому не догма, а система організації праці, яка адекватно адаптивна до змін зовнішнього середовища. Компанія отримує ресурси ззовні, випускає кінцевий продукт, орієнтований на зовнішнього споживача, і веде конкуренцію на ринку. Компанія змушена бути зовнішньо орієнтованою. Отже, найважливішим процесом для діяльності компанії, є аналіз зовнішнього середовища, з якого і доцільно починати розгляд моделі стратегічного розвитку підприємства [5].

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Проблеми підприємства, з якими воно стикається на першому етапі формування стратегії, пов'язані зі складністю, невизначеністю, мінливістю та багатоваріантністю розвитку зовнішнього середовища, безліччю факторів, що визначають його стан, а також безліччю комбінацій, в яких можуть сполучатися ці фактори. В українських реаліях детальне вивчення, діагностика і прогнозування стану зовнішнього середовища стає ключовою умовою адекватності розроблених стратегій та успішності їх реалізації. Особливо це стосується макросередовища, що чинить суттєвий вплив на діяльність підприємства, формуючи умови його функціонування, визначаючи параметри його прибутковості: рівні відсоткових ставок, платоспроможність споживачів, межі соціальних параметрів (межа бідності, рівень мінімальної заробітної плати, пенсій, стипендій, допомог і т. ін.), податкове навантаження, нормативно-правове забезпечення, особливості політичної системи країни, ступінь державного втручання в ринкове саморегулювання, ефективність законів і підзаконних актів у галузі економіки тощо, але не піддається такому впливу з боку самого підприємства. Навіть поверхневий аналіз динаміки основних макроекономічних показників за останні десять років демонструє відсутність чіткої тенденції розвитку країни, що ускладнює прогнозування (табл.), свідчить про нестабільність зовнішнього середовища, високий ступінь ризику ведення бізнесу. Однак небезпечним для підприємства є не стільки ступінь ризику, створеного макросередовищем, скільки саме його недооцінювання, відсутність повної та адекватної інформації щодо його впливу та створення тенденцій подальшого розвитку.

Таблиця

Звітні макропоказники розвитку України в 2010-2018 рр.

Показник	Рік								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Номінальний ВВП на душу населення, дол. США	2974,4	3570,8	3856,8	4030,3	3014,6	2115,4	2185,9	2640,3	3095,2
Зміна обсягу ВВП (% до попереднього року, у постійних цінах 2010 р.)	104,1	105,5	100,2	100,0	93,4	90,2	102,4	102,5	103,3
Рівень безробіття працездатного населення, %	8,9	8,7	8,2	7,8	9,7	9,5	9,7	9,9	9,1
Реальний наявний дохід, у % до відповідного періоду попереднього року	90,0	117,1	108,0	113,9	106,1	88,5	79,6	102,0	110,9
Темпи зростання реальної заробітної плати, % до попереднього року	110,2	108,7	114,4	108,2	93,5	79,8	109,0	119,1	112,5
Індекс споживчих цін, % до попереднього року	109,4	108,0	100,6	99,7	112,1	148,7	113,9	114,4	110,9
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, %	4,5	5,9	5,0	3,9	-4,1	1,0	7,4	8,8	4,5
Індекси промислової продукції, % до попереднього року	112,2	108,0	99,3	95,7	89,9	87,0	102,8	100,4	101,6
Індекс фізичного обсягу експорту (Ласпейреса), %	103,2	106,0	102,6	92,2	92,1	86,0	99,1	102,7	97,9
Імпорту	113,1	112,8	93,4	89,6	74,4	76,7	108,6	110,9	102,6
Вартість кредитів за даними статистичної звітності банків України, % річних	13,2	15,0	18,3	15,9	17,2	21,3	18,3	15,1	18,8
ВЗБ*/ВВП, %	86,0	77,4	76,8	77,5	95,8	131,0	121,7	103,9	87,7

\* ВЗБ – валовий зовнішній борг України (млн дол. США).

Джерело: [6; 7].

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Більш детальний макроаналіз дає можливість підприємству оцінити свої можливості щодо подальшої реалізації продукції, розширення бізнесу, претензій на освоєння нових ринків, диверсифікації тощо. За оцінкою фахівців, саме макроекономічні прорахунки найчастіше стають причиною жалюгідного становища вітчизняних підприємств [8]. Більше того, переважна більшість керівників навіть не мають досвіду та необхідних знань для проведення подібного аналізу, оцінки й побудови прогнозів. Як зазначає провідний консультант ЗАТ «РОЕЛ Консалтинг» А. В. Мартинов, одна з причин, з яких методи аналізу не поширені серед керівників і навіть маркетологів, – незнання математичного апарату, який використовується, зокрема, методів математичного аналізу [5].

Друга сторона проблеми – недостовірність наявної інформації, відображення в публічно доступних джерелах лише офіційно зареєстрованих даних, у той час як тіньовий сектор працює і впливає на формування загальноєкономічних тенденцій так само, як і офіційний. Це призводить до неадекватної оцінки ситуації, що склалася, а отже і можливостей та складностей розвитку підприємства. Ця проблема є однією з найсуттєвіших при побудові ефективних стратегій.

Не меншою є проблема наявності та достовірності інформації під час аналізу мікросередовища, елементи якого називають елементами зовнішнього середовища безпосереднього впливу на підприємство. До їхнього складу включають конкурентне середовище (конкуренти; галузь, в якій діє підприємство), покупців (споживачів, клієнтів), постачальників, зовнішніх партнерів (стейкхолдерів), профспілки, партії і громадські організації, місцеві органи влади [3].

Зрозуміло, що в умовах ринкових відносин найбільш суттєвий вплив на підприємство має те конкурентне середовище, в якому воно перебуває. Йдеться передусім про галузь, в якій функціонує підприємство, і його конкурентів. Крім того, що аналіз і особливо прогнозування конкурентного середовища – достатньо трудомістка складова розробки стратегії, у сучасних реаліях української економіки вона в якісному, закінченому вигляді, майже відсутня, що суттєво знижує ймовірність досягнення поставленої підприємством мети.

Як зазначають бізнесмени-практики [5], крайній дефіцит достовірної ринкової інформації робить доступною, в кращому випадку, оцінку конкурентного середовища на якісному рівні. Дійсно, категорія «частка ринку» припускає, як мінімум, знання загального обсягу ринку (хоча б регіонального) по заданому виду продукту. Для сучасної економіки з величезним тіньовим сектором одержання такої інформації з доступних офіційних джерел неможливе, а проведення власними силами польових досліджень вимагає непомірних витрат. Дані про обсяг ринку найближчих конкурентів також надзвичайно важкодоступні, навіть якщо припустити, що ці конкуренти досить точно визначені та поінформовані. Більша частина класичних західних методик дуже відносні й теоретизовані. Наприклад, методика розбивки матриці БКГ на базові квадранти обґрунтовано викликає деяке нерозуміння у практиків, які звикли до числових показників. Поняття «високий» і «низький», що стосуються визначення квадрантів, можуть так сильно відрізнятись в суб'єктивному уявленні окремих фахівців, що бачення тієї ж самої об'єктивної картини діаметрально відрізняється [5].

Зазначена проблема на сьогодні залишається невирішеною і призводить до того, що діяльність підприємства будується на основі послідовності оперативних рішень і дій, без бачення глобальної мети, шляхом «прощупування» конкурентів і формування реактивної поведінки, часто пов'язаної з втраченими можливостями, які могли б бути реалізованими за умови наявності достовірної інформації, її адекватної оцінки та побудови реалістичних прогнозів.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Ще більшою проблемою для багатьох керівників та осіб, що приймають рішення, залишається формулювання місії підприємства, визначення його цілей та побудова так званого «дерева цілей». Значення цілей важко переоцінити. Як зазначав І. Ансофф, у США 98 % всіх невдач у бізнесі пов'язані з відсутністю у бізнесменів зрозумілих, чітких цілей [9]. Враховуючи рівень нестабільності зовнішнього середовища українських підприємств, відсутність навиків стратегічного мислення, величезна мобілізуюча роль цілей для них очевидна. Складність у цьому випадку пов'язана саме з «ментальною» стороною питання – незважаючи на майже тридцятирічну «відстань» між сучасністю і радянським минулим, менталітет більшості керівників вітчизняних підприємств не відчув кардинальних змін – він нібито передався у спадок: невисокий рівень економічної культури, що характеризується як відсутністю знань та досвіду ефективних ринкових взаємодій, так і небажанням розвиватися і рухатися в темпі, що задається ринком, світовими тенденціями, розвитком технологій, виробництва, потреб і запитів споживачів, відсутність «відчуття контексту» і «відчуття течії». Як результат – невміння сформулювати ефективну місію свого підприємства, заявити про себе на ринку, позиціонувати себе в конкурентному середовищі, забезпечити собі поштовх до розвитку – відсутність цілей і стратегії.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства зазвичай не викликає складностей у персоналу, що займається цими питаннями – це переважно профільна інформація відповідних фахівців, що постійно з нею працюють, а отже, можуть сформулювати адекватні висновки щодо стратегічного потенціалу підприємства. Проблема полягає саме у співставленні внутрішніх можливостей із запитом зовнішнього середовища, визначення ступеня їх відповідності. Іншими словами, головна мета аналізу власного внутрішнього середовища – визначити, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми стратегічними можливостями. І ця мета досягається не завжди. Часто підприємство постає перед проблемою необ'єктивної самооцінки, що наслідком має хибні стратегічні рішення. Крім того, особи, що приймають рішення, здебільшого ототожнюють внутрішнє середовище підприємства, тобто його загальний потенціал, зі стратегічним потенціалом. Однак це різні поняття. Потенціал підприємства характеризує сукупність усіх його ресурсів і можливостей виробництва конкурентоспроможних товарів, що ними надаються [10]. Стратегічний же потенціал підприємства розглядається як взаємопов'язана сукупність ресурсів, які є в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування в майбутньому, зважаючи на прогнозовані умови зовнішнього середовища. Сферою його застосування є оцінка перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку [11]. Невміння грамотно виокремити ключові фактори для досягнення успіху компанії, її конкурентні переваги стає перешкодою у формуванні результативних стратегій.

Перераховані проблеми перших трьох етапів формування стратегії часто стають причиною відмови не лише від моделювання варіативних сценаріїв розвитку подій, але навіть від формулювання можливих альтернатив. Брак досвіду, низький рівень знань, неволодіння навичками моделювання та побудови математичних сценаріїв перетворює процес створення стратегії розвитку підприємства на декларування намірів, що часто не мають під собою наукового і практичного обґрунтування. З цією проблемою стикається переважна більшість вітчизняних підприємств. Проте її вирішення (як, власне, й інших проблем формування стратегії) можливе завдяки залученню фахівців фірм, що надають послуги з розробки бізнес-стратегій і досить давно працюють на ринку. Вони зазвичай пропонують:

- проривну ідею розвитку компанії;
- чіткі стратегічні цілі і пріоритети;

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

- пошук і виявлення джерел зростання;
- стратегію виграшу на цільовому ринку, альтернативи і сценарії з урахуванням ресурсів і ризиків;
- бізнес-модель (як буде створюватися цінність і монетизація);
- синхронізацію команди;
- прискорений прохід в якісні стратегічні рішення і запуск їх у дію;
- пошук, розробку, тестування продуктів-драйверів розвитку компанії;
- розробку плану ініціатив на впровадження;
- створення дизайну організації під впровадження (модель бізнес-процесів і структури, фінансово-інвестиційна модель);
- визначення системи моніторингу реалізації стратегії, спільний моніторинг тощо.

Ключовою проблемою багатьох підприємств є і сам процес реалізації стратегії, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії, але і її практичну оцінку, контроль за виконанням і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому з етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними [3].

Навіть звернувшись до фахівців з розробки стратегій, реалізувати їх підприємство має самостійно, силами своїх співробітників. Успіх тут безпосередньо залежить від злагодженої дії всіх підрозділів, високого ступеню відповідальності за свої дії, достатнього рівня знань, умінь і компетенцій виконавців, наявність у них творчого, креативного мислення. На жаль, перераховані вимоги виконуються рідко.

**Висновки і пропозиції.** Відомий підприємець Юрій Мороз визначає стратегію як ланцюг цілей, сходинок на шляху до кінцевої глобальної мети, який (ланцюг цілей) побудовано таким чином, що кожна наступна мета може бути досягнута тільки після того, як досягнута попередня. Таким чином, піднімаючись по одній сходинці, ми досягаємо глобальної мети цієї стратегії [12]. Підсумовуючи аналіз проблем формування і реалізації стратегії підприємства в сучасних українських реаліях, можемо зробити висновок, що фундаментом і самою суттю цього процесу є особливий тип мислення. Він характеризується високою часткою творчості в ньому й маленькою кількістю рутини. Креативність і уміння абстрагуватися від повсякденності, дар бачення майбутнього підприємства і його моделювання, вміння представити його у кількісних і якісних показниках – це ті якості самого стратега, які роблять можливим чи неможливим стратегічне управління, яке не можна замінити використанням окремих елементів стратегічного підходу. Підготовка, відбір кадрів, їх навчання і «випробування» на практиці – шлях до майбутніх стратегічних проривів, оскільки стратегія, по суті, – це процес мислення, це сам стратег, його сприйняття і бачення майбутнього компанії, засноване на знаннях, досвіді, інтуїції, гнучкості мислення та, навіть, фантазії.

#### Список використаних джерел

1. Почепцов Г. Г. Стратегия. Киев: Ваклер; Москва: Рефл-бук, 2005. 384 с.
2. Чугреев В. Искусство стратегии и stalking. Введение в стратегию. URL: <http://chugreev.ru/st-article/intro.html>.
3. Саенко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
4. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(6). С. 289–300.
5. Мартынов А. В. Разработка стратегии предприятия. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str032.html>.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.bank.gov.ua>.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

8. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4. С. 196–205.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 416 с.
10. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 308-113. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/17\\_ukr/45.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/45.pdf).
11. Богацька Н.М., Ковальчук Д. Стратегічний потенціал підприємства. *Publishing house Education and Science*. 2010. URL: [http://www.rusnauka.com/33\\_DWS\\_2010/33\\_DWS\\_2010/Economics/73229.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73229.doc.htm).
12. Мороз Ю. Бизнес. Пособие для гениев. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. 65 с. URL: <http://www.ukrtest.com/relax/moroz.pdf>.

## References

1. Pocheptsov, G. G. (2005). *Strategiia [Strategy]*. Kyiv: Vakler; Moscow: Refl-buk [in Russian].
2. Chugreev, V. *Iskusstvo strategii i stalkinga. Vvedenie v strategiiu [The art of strategy and stalking. Strategy Introduction]*. Retrieved from <http://chugreev.ru/st-article/intro.html>.
3. Saienko, M. H. (2006). *Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy]*. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
4. Muliar, T. S. (2013). Formuvannia i realizatsiia stratehii pidpriemstv [Formation and implementation of enterprise strategy]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) – Proceedings of the Tavrida State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, 2 (6), 289–300 [in Ukrainian].
5. Martynov, A.V. *Razrabotka strategii predpriatiia [Enterprise strategy development]*. Retrieved from <http://www.management.com.ua/strategy/str032.html>.
6. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [The State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Ofitsiyni sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official site of the National Bank of Ukraine]. Retrieved from <https://www.bank.gov.ua>.
8. Putsenteilo, P. R., Humeniuk O. O. (2016). Stratehichniy analiz yak vazhlyvyi element upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis as an important element of enterprise management]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 3-4, 196–205 [in Ukrainian].
9. Ansoff, I. (1999). *Novaia korporativnaia strategiia [New corporate strategy]*. St. Petersburg: Piter [in Russian].
10. Oriekhova, A. I. (2018). Ekonomichniy potentsial pidpriemstva: sutnisni kharakterystyky ta strukturyzatsiia [Economic potential of the enterprise: essential characteristics and structuring]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 17, 308–113 [in Ukrainian].
11. Bohatska, N.M., Kovalchuk D. (2010) Stratehichniy potentsial pidpriemstva [Strategic potential of the enterprise]. *Publishing house Education and Science*. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/33\\_DWS\\_2010/33\\_DWS\\_2010/Economics/73229.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73229.doc.htm).
12. Moroz, Iu. (1997). *Biznes. Posobie dlia geniev [Business. Genius Handbook]*. Rostov-on-Don: Feniks. Retrieved from <http://www.ukrtest.com/relax/moroz.pdf>.

**Мініна Оксана Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Минина Оксана Валерьевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры теоретической и прикладной экономики, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Minina Oksana** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Theoretical and Applied Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [minina.ok.v@gmail.com](mailto:minina.ok.v@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5919-1599>

**ResearcherID:** H-1167-2016



УДК 339.54

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-89-98

*Світлана Полковниченко, Ірина Єльчищева***СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ***Светлана Полковниченко, Ирина Ельчищева***СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК В УСЛОВИЯХ УСИЛЕНИЯ ЕВРОИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ***Svitlana Polkovnychenko, Iryna Yelchysheva***ENTERPRISE STRATEGY ON ENTERING THE FOREIGN IN TERMS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES STRENGTHENING**

У статті розкрито наукові підходи до класифікації стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок та охарактеризовано основні з них. Досліджено реалізацію експортної стратегії кондитерської корпорації «Roshen», яка є лідером в експорті кондитерських виробів на вітчизняному ринку. Проаналізовано місце компанії у світовому рейтингу найбільших виробників кондитерських виробів. Запропоновано розробити стратегію, яка б дозволила підприємству посилити свої позиції на зовнішньому ринку.

**Ключові слова:** стратегія виходу на зовнішній ринок; експорт, прямий експорт; непрямий експорт; стратегія кооперації; стратегія інтеграції; пряме інвестування; спільне підприємство.

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 13.

В статье раскрыты научные подходы к классификации стратегий выхода предприятия на внешний рынок и охарактеризованы основные из них. Исследовано реализацию экспортной стратегии кондитерской корпорации «Roshen», которая является лидером в экспорте кондитерских изделий на отечественном рынке. Проанализировано место компании в мировом рейтинге крупнейших производителей кондитерских изделий. Предложено разработать стратегию, которая позволила бы предприятию усилить свои позиции на внешнем рынке.

**Ключевые слова:** стратегия выхода на внешний рынок; экспорт; прямой экспорт; косвенный экспорт; стратегия кооперации; стратегия интеграции; прямое инвестирование; совместное предприятие.

Рис.: 2. Табл.: 3. Библ.: 13.

The article discloses the scientific approaches to the classification of the enterprise strategies on entering the foreign market and describes the main ones. The realization of export strategy of Roshen Confectionery Corporation, which is the leader in export of confectionery products in the domestic market, is studied. The place of the company in the world rating of the largest confectionery manufacturers is analyzed. Developing a strategy that would allow the company to strengthen its position in the foreign market is suggested.

**Keywords:** foreign market entry strategy; export, direct export; indirect export; cooperation strategy; integration strategy; direct investment; joint venture.

Fig.: 2. Table: 3. References: 13.

JEL Classification: M31

**Постановка проблеми.** В умовах зростаючих темпів глобалізації світової спільноти, посилення конкуренції, нестабільності розвитку внутрішнього ринку України та його маркетингового середовища важливим завданням підприємств є просування продукції на зовнішній ринок. Вітчизняні корпорації сьогодні досягли такого рівня розвитку, коли їхній досвід, репутація і продукція легко можуть бути перенесені на іноземний ринок. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки стратегії здійснення експансії підприємств на ринки, що знаходяться за межами країни.

Вихід підприємств на зовнішні ринки сприяє використанню переваг, які пов'язані з місткістю зарубіжних ринків, їхніх ресурсних особливостей; збільшенню обсягів виробництва і збуту продукції та отриманню прибутку; формуванню позитивного іміджу та прихильності до продукції фірми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розробки і вибору стратегії виходу на зовнішні ринки перебувають у центрі уваги як закордонних, так і вітчизняних дослідників. Серед вітчизняних авторів можна виділити, М. Дідківського, О. Каніщенка, Ю. Макогона, О. Плотнікова, О. Рогача, В. Рокочу, а серед зарубіжних авторів, що досліджують цю проблему, – І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера та інших. Щодо останніх публікацій, варто звернути увагу на дослідження О. Бойко, С. Конєва, Т. Шталь, В. Козуб та А. Нахметова.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Зокрема, у статті О. Бойко [2] проведено стратегічний аналіз можливих ринків збуту продукції вітчизняних експортноорієнтованих підприємств; досліджено експортні стратегії провідних підприємств Вінницької області; проаналізовано вплив факторів макроекономічного середовища на етапі реалізації стратегії виходу на європейські ринки. Стаття С. Конєва [4] присвячена дослідженню сутності основних способів виходу підприємства на міжнародний ринок, охарактеризовано їхні особливості, переваги та недоліки. Т. Шталь, В. Козуб та А. Нахметов у своїй науковій праці [11] зосередили увагу на характеристиці найбільш поширених стратегій маркетингу при виході компанії на зовнішні ринки, розробили алгоритм формування міжнародної маркетингової стратегії компанії на зовнішньому ринку тощо.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Разом з тим, незважаючи на наявність численних наукових праць, присвячених розгляду стратегій виходу підприємств на зовнішній ринок, багатогранність і складність проблеми потребує продовження наукового пошуку. Зокрема, подальшого дослідження потребує процес прийняття провідними українськими підприємствами рішення про вибір найбільш прийнятної стратегії виходу на зовнішній ринок. Серед таких підприємств – лідер українського кондитерського ринку кондитерська корпорація «Roshen», стратегія проникнення на зовнішній ринок якої, на наш погляд, є недостатньо дослідженою.

**Метою статті** є дослідження теоретичних підходів до використання альтернативних стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок та їх адаптація для кондитерської корпорації «Roshen».

**Виклад основного матеріалу.** Для підприємства важливо не тільки виробити якісний продукт, але й довести його до споживача з максимальним економічним ефектом. У зв'язку з цим підприємство перебуває в постійному пошуку найбільш прибуткових ринків збуту, одним із яких є зовнішній ринок.

Для прийняття стратегічно правильних рішень виходу на зовнішній ринок підприємство повинно бачити перед собою чітко описані альтернативи.

На нашу думку, варто погодитись з А. С. Морозовою, яка під стратегією виходу підприємства на зовнішній ринок розуміє виключно інституційну форму присутності й функціонування компанії на певному зарубіжному ринку, яка створюється для досягнення її стратегічних цілей [6].

Формування стратегії включає систему заходів, спрямованих на пошук нових ринків, вигідних партнерів із виробництва і збуту продукції, розширення освоєних ринків, з метою досягнення довгострокових цілей компанії.

Приймаючи рішення виходу на зарубіжні ринки, компанія повинна: а) вибрати ринок; б) обґрунтувати спосіб виходу на нього; в) вирішити, коли буде це робити; г) визначити масштаби проникнення.

Розробка стратегії виходу на зарубіжний ринок починається з його попереднього вивчення, насамперед: місткості ринку, рівня конкуренції, політичної та економічної ситуації, рівня державного регулювання ринку (специфіки системи оподаткування, державних пільг, стимулів, обмежень), наявності кваліфікованої та дешевої робочої сили, рівня витрат виробництва, якості транспортної інфраструктури, соціально-культурних чинників. На основі результатів дослідження приймається рішення про доцільність виходу на цей ринок. Підприємство також враховує фактор близькості до внутрішнього ринку виробника, відповідність товарів потребам споживачів різних країн. Для підприємства важливо вибрати такий ринок, на якому воно буде мати стійку конкурентну перевагу.

Серед найбільш значущих і складних стратегічних рішень підприємств, які орієнтовані на зарубіжний ринок, є вибір оптимального способу проникнення на цей ринок. В економічній літературі виділяють такі альтернативні стратегії (за способами виходу

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

на зовнішній ринок), як експорт, кооперація та інтеграція [6]. Більшість дослідників розглядає схожу, але дещо іншу класифікацію стратегій: експорт, спільну підприємницьку діяльність, пряме інвестування [1; 4]. Суперечностей між цими підходами немає, оскільки структурні елементи є подібними.

При виборі способу виходу на зовнішні ринки враховується мета підприємства; масштаби його діяльності; завдання, які ставить перед собою підприємство; характер товару й наміри контролювати продаж; потенційний обсяг продажу, витрати та інвестиції на організацію руху товарів, наявність кваліфікованого персоналу та інші умови [4].

Найпростішим способом виходу на зовнішній ринок є експорт продукції, коли підприємство пропонує товари іноземному споживачу, які виготовляє у власній країні. Науковці розглядають прямий і непрямий експорт. Прямий експорт підприємство здійснює самостійно: через експортний відділ, торгових представників з пошуку закордонних клієнтів, закордонний відділ продажу, закордонних дистриб'юторів чи агентів, дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном. А це потребує великих капіталовкладень, підприємству необхідно вкладати кошти в розвиток власної збутової мережі, володіти значним обсягом інформації про країну, до якої екпортується продукція. Проте зростають можливості в управлінні процесом розподілу за кордоном, безпосереднього реагування на зміну ринкової ситуації, налагодженні каналів збуту значних обсягів своєї продукції, продажу її за вищими цінами. Контакт із ринком стає тіснішим, але збільшується рівень ризику.

Непрямий експорт здійснюється через посередників: національних посередників-експортерів (продають за кордон продукцію, отриману від виробника), вітчизняних агентів з експорту (шукають покупців за кордоном та домовляються з ними про поставки, отримуючи комісійну винагороду) або кооперативної організації, що управляє експортом компанії. При цьому спосіб прямий контакт виробника-експортера із закордонним покупцем відсутній. Усі функції з розподілу продукції виконує посередник, який має свої збутові канали й налагоджені зв'язки за кордоном. Експортер зазвичай продає свій продукт посереднику за ціною, яка значно нижче за ціну на конкретному зовнішньому ринку. Ступінь залучення експортера до зовнішнього ринку незначна, а тому його присутність на конкретному ринку може бути нетривалою. Таку стратегію доцільно застосовувати при невеликих обсягах експорту. Але якщо підприємство приймає рішення про довгострокову присутність на зовнішньому ринку та значні обсяги експорту, варто подумати про зміну стратегії.

Стратегія кооперації включає ліцензійні угоди, франчайзинг; виробництво за контрактом (укладання контракту з місцевими виробниками на випуск товару); управління за контрактом (наприклад, консультації для іноземних компаній). В основі спільного співробітництва з вибраними партнерами на зовнішньому ринку переважно лежать договори або довгострокові домовленості. Ця стратегія дозволяє оминати тарифні й нетарифні бар'єри виходу на зовнішній ринок, сприяє створенню конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку.

Стратегія інтеграції передбачає створення спільних підприємств (об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів); створення власних філій за кордоном та відкриття дочірніх підприємств (пряме інвестування). Стратегія інтеграції характеризується найвищими рівнями капіталовкладень і ризику, однак ступінь залучення підприємства до ринку, ресурсів і преференцій є достатньо високою. Компанія здійснює прямі інвестиції і діяльність на зовнішньому ринку на основі права власності. Перевагою спільного підприємства є отримання знань і умов ведення бізнесу та культури в приймаючій країні.

Порівняльна характеристика зазначених стратегій представлена в табл. 1.

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки

Критерій	Непрямий експорт		Прямий експорт			Кооперація			Інтеграція		
	Експортні агенти / комісіонери	Національні посередники-експортери	Закордонний відділ продажу	Зарубіжний дис-триб'ютор чи агент	Дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном	Ліцензійні угоди, франчайзинг	Виробництво за контрактом	Управління за контрактом	Спільне підприємство	Дочірнє підприємство	Філія
1. Стратегічна мета	1. Доступ до ринків збуту 2. Економічні ефекти розвитку			1. Доступ до ринків збуту 2. Доступ до ресурсів 3. Економічні ефекти розвитку 4. Доступ до преференцій							
2. Швидкість виходу	Висока			Середня			Низька				
3. Стадія бізнес-циклу за кордоном	Стадія розподілу					Стадія виробництва і стадія розподілу		Стадія виробництва з / без розробки і стадія розподілу			
4. Рівень капіталовкладень за кордоном	низький			Залежно від ступеня участі		Від низького до середнього		Залежно від ступеня участі: від середнього до дуже високого			
5. Прямі інвестиції	відсутні			присутні		відсутні		присутні			
6. Рівень контролю за кордоном	відсутній	низький		середній			високий				
7. Рівень ризиків	низький	середній		високий		середній		Від середнього до дуже високого			
8. Залучення до ринку	практично відсутнє	низьке		середнє			високе		дуже високе		

Джерело: [6].

Здебільшого фірми починають експансію на закордонні ринки як експортери й тільки потім використовують інші способи проникнення. Не стала винятком і корпорація «Рошен» («Roshen»), яка є одним із найбільших виробників кондитерської продукції в Україні. Загальний обсяг виробництва кондитерських виробів корпорації становить 450 тис. тонн за рік, а виторг – 800 млн дол.

До складу «Roshen» сьогодні входять українські фабрики (Київська, Бориспільська, два виробничі майданчики у Вінниці, Кременчуцька); два виробничі майданчики Липецької кондитерської фабрики (Росія), які сьогодні законсервовані; Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною [8].

На кондитерський ринок компанія зайшла у 1996 році (ще під назвою «Укрпромінвесткондитер»), остаточно сформувавшись до 2000 року. Було створено потужний міжнародний кондитерський бренд, який для завоювання зарубіжних ринків має іноземне звучання і латинську назву. І вже у 2002 р. компанія вийшла на європейський та американський ринки, а у 2005 році продукція компанії продавалась у 15 країнах.

Сьогодні корпорація «Roshen» є найбільшим українським експортером кондитерських виробів. Зокрема, за рейтингом топ-експортерів у сегменті кондитерських виробів, представленим аналітичним відділом Ради з питань експорту продовольства, частка компанії становила 46,1% від загального їх експорту (рис. 1).

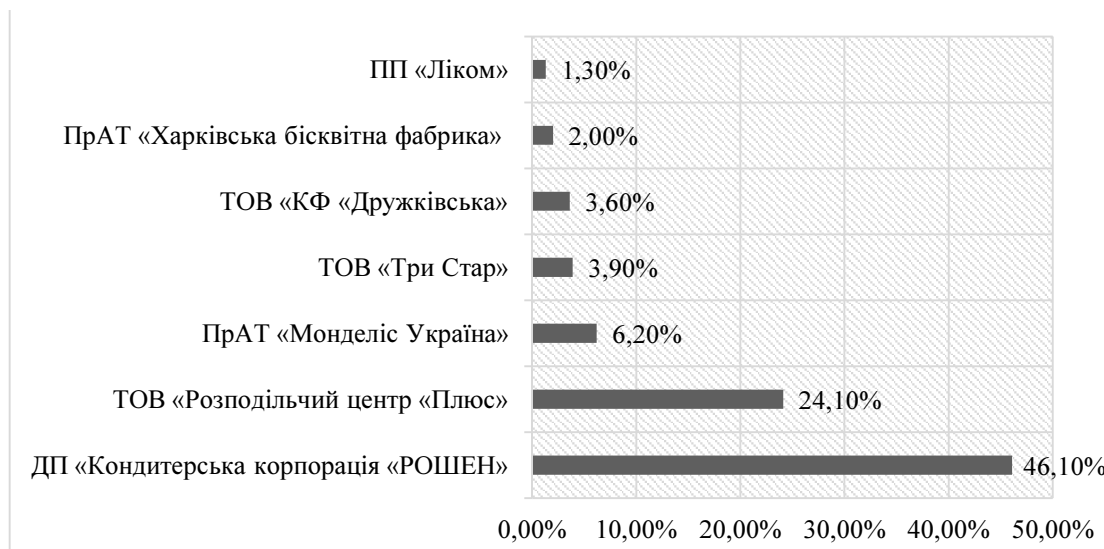


Рис. 1. Українські компанії – лідери експорту кондитерських виробів у 2018 р.  
Джерело: побудовано авторами за [9].

Наприклад, у 2017 році вона експортувала понад 50 тис. тонн своєї продукції [13]. Достатньо високою є частка Roshen у загальному експорті українського шоколаду – 27,5 % у 2018 р. (рис. 2).

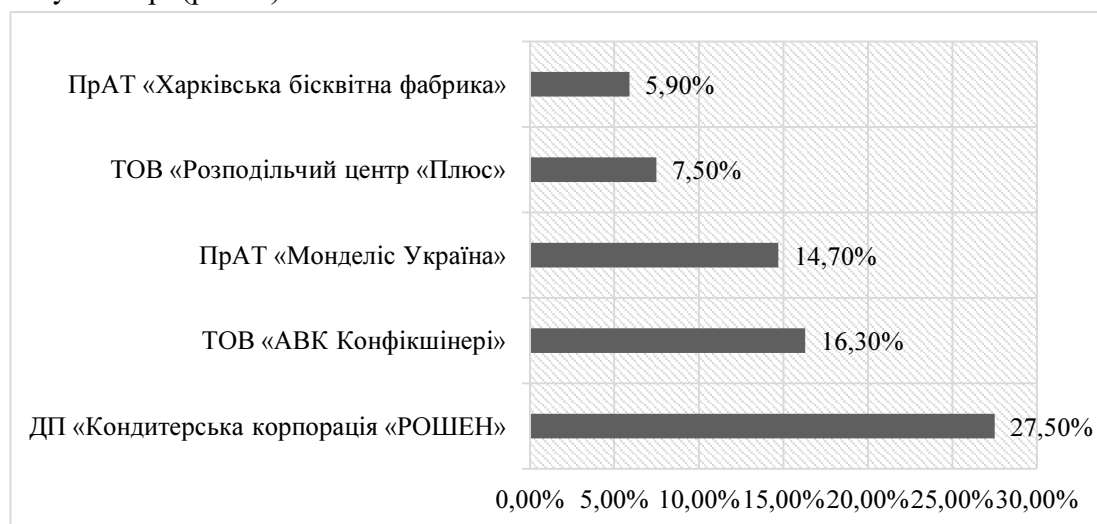


Рис. 2. Українські компанії – лідери експорту шоколаду у 2018 р.  
Джерело: побудовано авторами за [9].

Продукція компанії знаходить споживачів у 35 країнах світу, у тому числі у Великобританії, Голландії, Литві, Естонії, Німеччині, Болгарії, Румунії, Польщі, Угорщині, Іспанії, а також в Афганістані, Азербайджані, Білорусі, Вірменії, Грузії, Ізраїлі, Іраку, Йорданії, Казахстані, Канаді, Киргизстані, Китаї, Кореї, Кувейті, Молдові, Монголії, Новій Зеландії, США, Таджикистані, Туркменістані, Японії тощо [8]. Серед країн Євросоюзу продукцію Roshen найбільше споживають у Британії та Голландії [7].

Обсяги експорту продукції «Рошен» зростають на 30 % за рік, переважно за рахунок країн Східної Європи: Болгарії, Румунії, Польщі [7].

При цьому зазначимо, що корпорація починала вихід на зовнішній ринок переважно через дистриб'юторів та постачальників зарубіжних країн. Але вже у 2006 році до корпорації «Рошен» увійшла Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), яка стала першим виробничим майданчиком корпорації на території ЄС і спеціалізується на виробництві карамельної продукції [8].

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У 2012 році «Рошен» уклала угоду про стратегічну співпрацю з найпотужнішою кондитерською корпорацією Угорщини – «Bonbonetti Group», викупивши контрольний пакет акцій фабрики «Bonbonetti Choco Kft.» [8]. Вклавши інвестиції, корпорація залишила назву відомого європейського бренда, і тим самим зберегла прихильність постійних клієнтів.

За останні роки литовська «дочка» «Roshen» відкрила представництва в Польщі, Болгарії, Румунії та Греції. Зокрема, Roshen LT належать дочірні підприємства в Болгарії Roshen Bulgaria, польська Roshen Europe, румунська Roshen One і грецька Roshen Hellas [5]. Це свідчить про те, що сьогодні «Roshen», крім експортної стратегії, використовує стратегію інтеграції.

Тому, на наш погляд, варто погодитись з І. І. Каліною та К. А. Коченко, що на сучасному етапі стратегія «Roshen» з просування продукції на зовнішні ринки більше нагадує змішану, оскільки має елементи багатонаціональної [3].

У світовому рейтингу найбільших виробників кондитерських виробів Global Top 100 Candy Companies, який щорічно публікує американське галузеве видання Candy Industry, корпорація «Рошен» входить до 30 найкращих компаній, випереджаючи основних вітчизняних конкурентів, але поступово втрачає свої позиції (табл. 2).

Таблиця 2

*Місце українських виробників кондитерських виробів у Global Top 100 Candy Companies*

Компанія	Назва показника	Рік						
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Roshen	Місце	18	20	22	22	24	25	27
	Обсяг продажу, млн дол.	1276	1021	800	800	800	800	800
Конті	Місце	-	38	42	38	43	43	44
	Обсяг продажу, млн дол.	-	520	473	473	469	473	473
АВК	Місце	50	57	60	62	67	64	-
	Обсяг продажу, млн дол.	275	275	275	269	275	275	-

Джерело: складено авторами за [12].

Цей рейтинг складається на підставі річних даних про виручку від продажу продукції, кількість працівників, асортимент і виробничі активи компаній. Включення компанії в подібні рейтинги є позитивним сигналом для її потенційних партнерів в інших країнах, полегшує початкову фазу переговорів із новим партнером.

Сьогодні корпорація «Рошен» продовжує працювати в напрямі забезпечення доступності своєї продукції на всіх континентах. Важливим завданням є завоювання нових ринків, розширення географічних напрямків просування продукції. З цією метою вивчається попит у різних країнах на ті чи інші групи товарів і обирається та ніша, де компанія є найбільш конкурентоспроможною, тобто в товарній політиці використовується стратегія сегментації.

Залежно від характеру діяльності стратегії виходу на зовнішній ринок можна поділити на: а) стратегії активного розширення зовнішніх ринків; б) стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків; в) стратегії лідерства; г) стратегії залишкового бізнесу [10] (табл. 3).

Варто зауважити, що загалом «Рошен» на зовнішньому ринку займає доволі пасивну позицію. А для того щоб перемагати в жорсткій конкурентній боротьбі, корпорація повинна діяти впевнено й агресивно. Тому, на наш погляд, виходячи на зовнішній ринок, підприємству варто подумати про розробку стратегії наступу або прориву.

Доцільним буде також створення спільних підприємств, зокрема на території ЄС, що дозволить об'єднати власні можливості з можливостями місцевих компаній європейських країн, які зацікавлені в споживанні продукції української корпорації. Об'єднання зусиль сприятиме розробці концептуально нової високоякісної продукції, яка б містила натуральні інгредієнти.

Таблиця 3

*Основні стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок*

Вид стратегії 1	Сутність стратегії 2
а) Стратегії активного розширення зовнішніх ринків	
1) Стратегія розширення меж ринку (стратегія «старий товар – новий ринок»)	освоєння нових ринків збуту, включення в сферу роботи організації нових сегментів ринку, груп споживачів у різних країнах тощо
2) Стратегія активної експансії (стратегія «новий товар – новий ринок»)	пошук ринку в раніше неохоплених зарубіжних країнах, що пред'являють попит на нові товари, пошук нових сегментів на старих зарубіжних ринках, де також пред'являють попит на нові товари
3) Стратегія «лазерного променя»	освоєння зовнішніх ринків відбувається шляхом проходження від простих ринків (низький рівень конкуренції) до більш складних (високий рівень конкуренції) з впровадженням на більш доступному ринку
4) Стратегія наступу	передбачає активну, агресивну позицію підприємства і переслідує мету завоювати і розширити ринкову частку на зарубіжному ринку.
5) Стратегія «накопичення бойового спорядження»	підприємство готує атаку на зовнішні ринки, займає вичікувальну позицію і відпрацьовує «військову технологію» на освоєному внутрішньому ринку. Вона проводить ретельне вивчення підприємницького середовища зарубіжного ринку, його кон'юнктури, специфіки запитів споживачів, готує відповідні кадри і т. д.
6) Стратегія «завоювання плацдарму»	підготовче проникнення на ринок (збутові мережі, складські приміщення, збір первинної інформації; проникнення на ринки сусідніх країн, ринки зі схожими умовами роботи, але з меншим ступенем конкуренції)
7) Стратегія «фронтального штурму» (атаки)	передбачається злам кордонів важкодоступних ринків з активною конкуренцією і використання жорстких методів ринкової боротьби
8) Стратегія «лещата» (оточення)	атакуючі дії одночасно на великій кількості ринків на підступі до ринків основних конкурентів
9) Стратегія «граблі» (стратегія світового лідерства)	активні наступальні й агресивні ринкові дії на ринках основних конкурентів, відбираючи у них практично всі основні сегменти
б) Стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків	
1) Стратегія оборони	захист наявних ринкових позицій
2) Стратегія «кріпосної оборони»	активне застосування заходів протекціонізму в якості захисту місцевого ринку від проникнення іноземних організацій, як з товарами, так і з капіталами
3) Стратегія «старий товар – старий ринок» (стратегія глибокого впровадження на ринок)	відносний мінімум розширення підприємницької діяльності, коли відомий продукт продовжує продаватися в рамках освоєного ринку
4) Стратегія «новий товар – старий ринок» (стратегія розробки нового товару)	розширення підприємницької діяльності здебільшого за рахунок товарної політики в межах освоєного ринку, тобто шляхом удосконалення товару, поліпшення його споживчих властивостей, розширення асортименту і т. д.
5) Стратегія «утримання периметра оборони»	розширення оборонних дій за межі ринку власної країни до кордонів так званих нейтральних ринків
6) Стратегія «бій в ар'єргарді»	передбачає завоювання ринків в найближчих тилах основних своїх конкурентів, коли «оборонна війна» виходить на найближчі до них ринки
7) Стратегія «партизанської війни»	передбачає здійснення торгових вилазок і сплановане «занепокоєння» конкурентів на їх власних ринках з тим, щоб заявити про свою конкурентну силу, не допустити у них бажання проникнути на позиції підприємства на нейтральних і внутрішніх ринках і спонукати конкурентів йти на домовленості по розділу ринків, ринкові компроміси і координацію торгових дій
8) Стратегія диверсифікації (розпилення зарубіжних ринків)	передбачає проникнення на значну кількість зарубіжних ринків з метою забезпечити себе від можливих ризиків

Закінчення табл. 3

1	2
в) Стратегії лідерства	
1) Стратегія лідера	передбачає завоювання найбільшої ринкової частки на зарубіжному ринку, найбільшого прибутку і найвищого престижу
2) Стратегія челенджера (того, хто рветься вперед)	завоювання і розширення ринкової частки, для чого проводиться політика ідентифікації та індивідуалізації дій підприємства
3) Стратегія нішера (вужької спеціалізації)	концентрують своє проникнення на вузько окресленому спеціальному ринковому сегменті; пропонують на ринку обмежений ряд товарного асортименту, але високої якості і яскраво індивідуалізований, за середніми і високими цінами через обмежену і спеціалізовану збутову мережу
г) Стратегії залишкового бізнесу	
1) Стратегія послідовника	Копіювання дій найбільш процвітаючих фірм на цьому ринку; вибирається найбільш доступний сегмент, що дає мінімально можливу ефективність, пропонується низький за якістю товар за низькою ціною, використовуються дешеві канали збуту
2) Стратегія виживання	є стратегією одного дня, передбачає вирішення завдання суто економічного характеру без урахування наслідків своїх дій і може завдати неправної шкоди подальшій зарубіжній активності підприємства

Джерело: складено авторами за [10].

У сучасних умовах вихід компанії на зовнішній ринок неможливий без розробки і реалізації маркетингових стратегій, серед яких найбільш поширеними є: стратегія атаки, стратегія оборони, стратегія відступу, стратегія проникнення на ринок, стратегія зростання, стратегія диверсифікації [11].

Найчастіше міжнародними корпораціями застосовуються всі стратегії в комплексі, залежно від ситуації, яка складається у різних сегментах зовнішньої діяльності. Тому кожне підприємство повинно завжди мати цей стратегічний набір. Для того щоб зайняти вільну нішу на зовнішньому ринку, стати лідером серед конкурентів, компанії необхідно використати стратегію атаки, яка потребує витрат на рекламу, зміцнення зв'язків із громадськістю. Стратегія оборони спрямована на підвищення якості та сервісне обслуговування клієнтів і передбачає використання засобів товарної та цінової політики. За допомогою стратегії відступу підприємство повинно своєчасно вийти з ринку. Стратегія проникнення на ринок застосовується для освоєння нового ринку, частково спираючись на стратегію атаки. При освоєнні нових сегментів ринку, створенні широкого асортименту товарів, підвищенні конкурентоспроможності варто застосовувати стратегію зростання. Диверсифікаційна стратегія дозволяє комплексно оцінити рівень реального попиту і зробити прогноз незадоволених потреб покупців.

**Висновки і пропозиції.** Вибір та розробка стратегії виходу на зарубіжні ринки є пріоритетним завданням підприємств, які досягли успіхів на національному ринку. Як свідчить проведене дослідження, основними стратегіями виходу підприємства на зовнішні ринки є експорт, кооперація та інтеграція. Для компанії, яка вже набула досвіду роботи на зовнішньому ринку, варто використовувати стратегію інтеграції шляхом створення спільних підприємств, а також придбання чи будівництва власного підрозділу.

Найбільші конкурентні переваги на міжнародному ринку підприємству може забезпечити правильно обрана маркетингова стратегія як складова загальної стратегії. Корпорація «Рошен» повинна розробити таку стратегію виходу на зовнішній ринок, яка б дозволила їй зміцнити позиції на світовому ринку кондитерських виробів. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на стратегії активного розширення зовнішніх ринків та стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків.

#### Список використаних джерел

1. Агаркова А. В., Кашеєва В. Ю. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 78–83.



## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

2. Бойко О. О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 31–40.
3. Каліна І. І., Коченко К. А. Формування стратегії розвитку бренда міжнародної компанії у сфері харчової промисловості. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2014. Вип. 38. С. 118–128.
4. Конєв С. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(3). С. 297–300.
5. Малі «транснаціональні»: як українські компанії підкорюють Європу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2649692-mali-transnacionalni-ak-ukrainski-kompanii-pidkoruut-evropu.html>.
6. Морозова А. С. Сравнительная характеристика стратегий выхода на внешние рынки. *Вестник БНТУ*. 2009. № 3. С. 72–78.
7. Объемы экспорта Roshen растут на 30 % в год. URL: <https://bykvu.com/ua/bukvy/95109-ob-emy-eksporta-roshen-rastut-na-30-v-god>.
8. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Roshen». URL: [www.roshen.com](http://www.roshen.com).
9. Рейтинг топ-експортерів кондитерської галузі. URL: <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/rejting-top-eksporteriv-konditerskoi-galuzi>.
10. Стратегії проникнення на зовнішні ринки. URL: <http://ebib.pp.ua/strategii-proniknoveniya-vneshnie-5044.html>.
11. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351.
12. Global Top 100 Candy Companies. URL: <https://www.candyindustry.com/TopCandyCompanies>.
13. ROSHEN became the largest exporter of confectionery products. URL: <https://perfectrade.com.my/roshen-corporation-became-the-largest-exporter-of-confectionery-products>.

### References

1. Aharkova, A. V., Kashchieva, V. Iu. (2019). Vybir stratehichnykh napriamiv vykhodu mashynobudivnykh pidprijemstv na zovnishni rynky v umovakh hlobalizatsii [Choice of strategic directions of entering machine-building enterprises to foreign markets in conditions of globalization]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 41, 78–83 [in Ukrainian].
2. Boiko, O. O. (2016). Rozrobka vitchyznianymy pidprijemstvamy stratehii vykhodu na novi zarubizhni rynky [Domestic enterprises' strategy development for entering new markets]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, 7, 31–40 [in Ukrainian].
3. Kalina, I. I., Kochenko, K. A. (2014). Formuvannia stratehii rozvytku brenda mizhnarodnoi kompanii u sferi kharchovoi promyslovosti [The formation of development strategy of the brand of international company in the food industry]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Serii: Ekonomika – Scientific Notes of «KROK» University. Series: Economics*, 38, 118–128 [in Ukrainian].
4. Koniev S. (2012). Kryterii ta osnovni sposoby vykhodu vitchyznianykh pidprijemstv na mizhnarodnyi rynek za suchasnykh umov funktsionuvannia [The criteria and the main ways of exit of the domestic enterprises in international market in the modern conditions of the functioning]. *Ekonomichniyi analiz – Economic analysis*, 10 (3), 297–300 [in Ukrainian].
5. Mali «transnatsionalni»: yak ukrainski kompanii pidkoruiut Yevropu [Small «transnationals»: how Ukrainian companies conquer Europe]. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2649692-mali-transnacionalni-ak-ukrainski-kompanii-pidkoruut-evropu.html>.
6. Morozova, A. S. (2009). Sravnitel'naya harakteristika strategiy vyihoda na vneshnie ryinki [Comparative characteristics of foreign market entry strategies]. *Vestnik BNTU – Bulletin BNTU*, 3, 72–78 [in Russian].
7. *Obemy eksporta Roshen rastut na 30 % v god* [Roshen export volumes grow by 30% per year]. Retrieved from <https://bykvu.com/ua/bukvy/95109-ob-emy-eksporta-roshen-rastut-na-30-v-god>.
8. *Ofitsiynyi sait kondyterskoi korporatsii «Roshen»* [The official website of Roshen Confectionery Corporation]. Retrieved from [www.roshen.com](http://www.roshen.com).
9. *Reitynh top-eksporteriv kondyterskoi haluzi* [Rating of the top exporters of the confectionery industry]. Retrieved from <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/rejting-top-eksporteriv-konditerskoi-galuzi>.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

10. *Strategii pronyknennia na zovnishni rynky [Foreign market entry strategies]*. Retrieved from <http://ebib.pp.ua/strategii-proniknoveniya-vneshnie-5044.html>.

11. Shtal, T. V., Kozub, V. O., Nakhmetov, A. N. (2018). Formuvannia mizhnarodnoi marketynhovoї strategii vykhodu kompanii na zovnishnii rynek [The Formation of International Marketing Strategy of Company's Entry Into the External Market]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 345–351 [in Ukrainian].

12. Global Top 100 Candy Companies. Retrieved from <https://www.candyindustry.com/TopCandyCompanies>.

13. ROSHEN became the largest exporter of confectionery products. Retrieved from <https://perfectrade.com.my/roshen-corporation-became-the-largest-exporter-of-confectionery-products>.

**Полковниченко Світлана Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Полковниченко Светлана Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, PR-технологий и логистики, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Polkovnychenko Svitlana** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of marketing, PR technologies and logistics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [svetlana.polkovnichenko@gmail.com](mailto:svetlana.polkovnichenko@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6177-1325>

**ResearcherID:** H-4091-2014

**Сльчищева Ірина Андріївна** – магістрантка, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Ельчищева Ирина Андреевна** – магістрантка, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Yelchyshcheva Iryna** – Master's Degree Student, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [irena.jelczyszczewa@gmail.com](mailto:irena.jelczyszczewa@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3610-945>

УДК 005.95:338.124.4

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-99-105

Людмила Ремньова

**ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ НОВОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У VUCA-СВІТІ**

Людмила Ремнёва

**ОСНОВНЫЕ ВЫЗОВЫ И ДЕТЕРМИНАНТЫ НОВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В VUCA-МИРЕ**

Lyudmyla Remnova

**THE MAIN CHALLENGES AND DETERMINANTS OF THE NEW HR-MANAGEMENT MODEL IN A VUCA-WORLD**

У статті проаналізовано наявні взаємозв'язки між основними викликами та детермінантами VUCA-світу в контексті їхнього впливу на парадигмальні зрушення в системі сучасного HR-менеджменту. Обґрунтовано необхідність удосконалення бізнес-процесів сучасних компаній шляхом трансформації викликів VUCA-світу в джерело конкурентних переваг. Виокремлено основні детермінанти деструктивної та конструктивної моделей управління та розвитку персоналу в розрізі окремих ознак VUCA-світу. Обґрунтовано основні компетентності ефективного управлінця у швидко змінюваному середовищі.

**Ключові слова:** VUCA-світ; VUCA-виклики; турбулентність; управління персоналом; менеджмент; компетентності персоналу.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 9.

В статье проанализированы существующие взаимосвязи между основными вызовами и детерминантами VUCA-мира в контексте их влияния на парадигмальные сдвиги в системе современного HR-менеджмента. Обоснована необходимость совершенствования бизнес-процессов современных компаний путем трансформации вызовов VUCA-мира в источник конкурентных преимуществ. Выделены основные детерминанты деструктивной и конструктивной моделей управления и развития персонала в разрезе отдельных признаков VUCA-мира. Обоснованы основные компетентности эффективного управленца в быстро изменяющейся среде.

**Ключевые слова:** VUCA-мир; VUCA-вызовы; турбулентность; управление персоналом; менеджмент; компетентности персонала.

Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 9.

The article analyzes the existing relationships between the main challenges and determinants of the VUCA world in the context of their influence on paradigm shifts in the system of modern HR management. The necessity of improving the business processes of modern companies by transforming the challenges of the VUCA world into a source of competitive advantage is substantiated. The main determinants of the destructive and constructive models of personnel management and development are highlighted in the context of individual features of the VUCA world. The basic competencies of an effective manager in a rapidly changing environment are substantiated.

**Keywords:** VUCA-world, VUCA-challenges, turbulence, personnel management, management, staff competence.

Fig.: 1. Table: 1. References: 9.

**JEL Classification:** D80; J23; M11; M12

**Постановка проблеми.** В умовах посилення нестабільності зовнішнього середовища, динамічних соціально-економічних трансформацій, появи нових викликів, які раніше людству не траплялись, а тому не має напрацьованого позитивного досвіду вирішення складних завдань, суттєво актуалізується необхідність наукового переосмислення процесів управління персоналом відповідно до сучасних мегатрендів VUCA-світу. Водночас назріла потреба переглянути й розширити трактування концептуальної сутності парадигмальних зрушень у системі управління персоналом в епоху глобальних змін під впливом процесів турбулентності, невизначеності, неоднозначності та ускладнення протікання процесів у сучасному бізнес-середовищі. У контексті вищезазначеного особливої важливості набуває системний підхід до ідентифікації основних викликів так званого VUCA-світу та обґрунтування детермінованих цими викликами сучасних векторів еволюції відносин у сфері управління персоналом в епоху глобальних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом проблема сучасних економічних досліджень дедалі частіше розглядається через призму використання турбулентного підходу. Водночас окремі дослідники сфокусовано вивчають явища турбулен-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

тності в процесі пізнання економічних об'єктів. Так, зокрема, у наукових працях І. А. Дем'янчук, М. В. Дубини, Г. П. Журавльова, П. В. Захарченко, Е. В. Маслюк, С. М. Шкарлета, Р. Ф. Ярошенко та інших достатньо уваги приділено теоретичним аспектам використання турбулентного підходу, обґрунтуванню його сутності та можливостей використання в різних сферах економічної та управлінської діяльності. Водночас, враховуючи важливість людського капіталу у вирішенні проблем швидко змінюваного VUCA-світу, у науковому дискурсі поступово відбувається переосмислення традиційних підходів до формування та розвитку персоналу в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. У площині вищезазначеного заслуговує на особливу увагу запропонована В. А. Гросул та О. В. Жиляковою модель VUCA-компетенцій, в основу якої покладено толерантність до невизначеності [2]. На наш погляд, очевидним є перекося цієї моделі в площину забезпечення реалізації антикризової стратегії підприємства, що суттєво звужує сферу її застосування за рахунок акценту лише на кризових явищах розвитку динамічного бізнес-середовища.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний внесок закордонних та вітчизняних науковців у дослідження основних характеристик VUCA-світу та їхнього впливу на різні аспекти сучасних бізнес-процесів, недостатня увага приділена проблемі формування принципово нової моделі управління та розвитку персоналу в динамічному бізнес-середовищі. З цих позицій детального наукового розгляду потребують наявні взаємозв'язки між основними викликами та детермінантами VUCA-світу саме в контексті обумовлення парадигмальних зрушень у системі сучасного HR-менеджменту з урахуванням вітчизняного та закордонного досвіду.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є ідентифікація існуючих викликів та детермінант так званого сучасного VUCA-світу в контексті їхнього впливу на формування нової конструктивної моделі управління та розвитку персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** До основних умов, в яких доводиться функціонувати суб'єктам господарювання на сучасному етапі розвитку глобального світу, найчастіше відносять: динамізм та хаотичність змін бізнес-середовища, підвищену турбулентність, невизначеність, нестабільність, непостійність, складність, непередбачуваність, екстремальність тощо. При цьому, заслуговує на увагу наукова думка стосовно необхідності поглиблення системи методів сучасних економічних досліджень новим турбулентним підходом, що дозволить глибше пізнати закономірності розвитку соціально-економічних систем у хаотичному світі, коли стає занадто складно передбачити подальші трансформації зовнішнього середовища [7].

Для характеристики особливого стану сучасного бізнес-середовища, що формується під впливом раніше зазначених умов, останнім часом активно застосовується так звана концепція VUCA-світу, в основу виникнення якої покладено використання англomовного акроніму з початкових літер чотирьох слів: 1) *Volatility* (мінливість, волатильність); 2) *Uncertainty* (невідомість, непередбачуваність); 3) *Complexity* (складність); 4) *Ambiguity* (неоднозначність, багатозначність).

Вперше цей термін був використаний у Військовій академії армії США близько 20 років тому для боротьби з тероризмом [8], а потім поширився і на інші сфери діяльності та суспільного буття. Так, зокрема, останнім часом концепція VUCA-світу набула значного поширення в управлінні змінами, бізнес-процесами та персоналом.

На думку В. А. Гросул та О. В. Жилякової [2], термін «VUCA» змістився з військової термінології в сучасні бізнес-словники, оскільки він достеменно описує сучасне бізнес-середовище, в якому здійснюють свою діяльність вітчизняні суб'єкти господарювання. На підставі того, що хаос, турбулентність і мінливе бізнес-середовище стають «новою нормою», автори впевнено стверджують, що вітчизняні підприємства здійсню-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ють свою діяльність у VUCA-світі. Характеризуючи непередбачуваність та швидкість змін внутрішнього та зовнішнього оточення у VUCA-світі, вищезгадані науковці звертають увагу на необхідність враховувати: 1) вірогідність прояву турбулентних процесів у діяльності підприємства; 2) розмір та амплітуду хаотичних змін у певному інтервалі часу; 3) агресивність прояву турбулентних процесів, що впливає на інваріантність напрямів антикризового розвитку підприємства [2, с. 395].

Варто зазначити, що зміст концепції VUCA-світу повніше розкривається на її ретроспективному протиставленні з концепцією SPOD-світу, що являє собою акронім, утворений початковими літерами слів із кардинально протилежними ознаками зовнішнього середовища [1; 9]: *Steady* (стійке); *Predictable* (передбачуване); *Ordinary* (просте); *Definite* (визначене).

Очевидно, що на початку XXI століття під впливом глобальних мегатрендів на зміну стійкому, передбачуваному, простому й визначеному *SPOD-світу* прийшов мінливий, непередбачуваний, складний та неоднозначний *VUCA-світ*, в якому ситуація на ринку змінюється настільки швидко, що заздалегідь підготуватися до вирішення складних та неоднозначних завдань просто неможливо. У результаті раніше напрацьовані управлінські стратегії, що були досить ефективними в умовах SPOD-світу, вже не спрацьовують і втрачають свою актуальність у VUCA-середовищі (рис. 1).

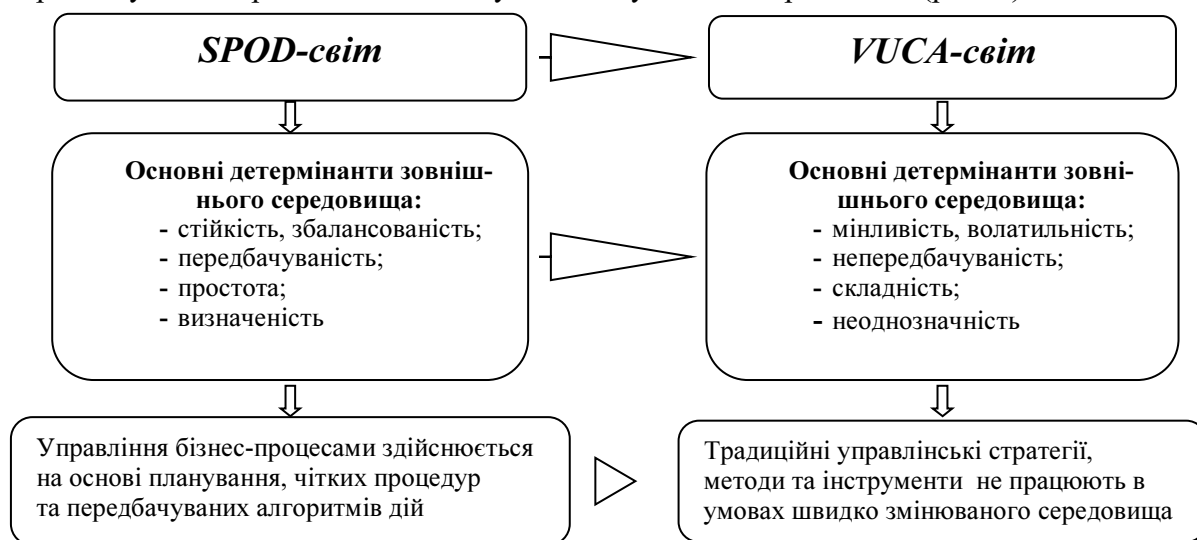


Рис. 1. Порівняння концепцій SPOD-світу та VUCA-світу в контексті впливу детермінант зовнішнього середовища на управлінські стратегії

У площині вищезазначеного актуалізується розробка нових наукових підходів до пошуку ефективних стратегій реагування на вимоги розвитку VUCA-світу та переосмислення нової парадигми управління персоналом у новій економічній реальності. При цьому доцільно враховувати, що сучасні трансформаційні процеси в епоху VUCA-світу характеризуються надзвичайно високою швидкістю цивілізаційного поступу, значною напругою та інтенсивністю, глибокими змінами світоглядних орієнтирів, кардинальними якісними зрушеннями в атрибутах та ціннісних засадах господарювання та суспільного буття під впливом великомасштабних, довгострокових тенденцій світового розвитку, які отримали назву мегатрендів [6]. Єдиних наукових підходів до визначення конфігурації сучасних мегатрендів в епоху становлення та розвитку постіндустріальної економіки в науковому дискурсі поки що не існує. Водночас в економічній літературі найчастіше як стійкі макроекономічні чинники впливу на розвиток бізнесу, економіки, суспільних процесів та особистого життя всіх жителів планети в різній комбінації згадуються такі мегатренди як глобалізація, діджиталізація, фінансіалізація, інтелектуалі-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

зація, регіоналізація, демографічні виклики, універсалізація міграційних потоків, мережевізація та кластеризація економіки, криза світового лідерства, соціалізація, екологічні виклики та інші. При цьому спільною ознакою перелічених трендів є довгостроковий характер та глобальні наслідки локальних дій, що значною мірою позначились на формуванні нових траєкторій еволюції трудових відносин.

Незважаючи на різну природу вищезгаданих мегатрендів, наслідком їхнього впливу є динамічні зміни зовнішнього бізнес-середовища, до яких потрібно швидко адаптувати внутрішнє середовище суб'єктів господарювання, і передусім діючу систему управління та розвитку персоналу. У контексті вищезазначеного варто погодитися з думкою Л. М. Петренко стосовно того, що прогрес сьогодні за тими фахівцями, які швидко реагують на зміни, продукують інноваційні ідеї та мають сміливість їх втілювати [5, с. 147]. Також потрібно враховувати, що характерною ознакою VUCA-світу є швидке старіння знань та необхідність їх постійного оновлення в межах концепції Long Life Learning. Так, зокрема, за існуючими дослідженнями, «щорічно оновлюється 5 % теоретичних і 20 % професійних знань. Відповідно до прийнятої в США одиниці старіння знань фахівця – періоду напіврозпаду компетентності (її зниження на 50 %) у результаті появи нової інформації – ця критична точка по багатьох професій настає менш ніж через 5 років» [3, с. 31]. Швидке старіння знань в умовах волатильного, невизначеного, складного та суперечливого VUCA-світу зумовлює необхідність регулярного оновлення моделі компетентностей персоналу відповідно до сучасних викликів турбулентного середовища.

З огляду на вищевказане суб'єкти господарювання повинні бути готовими до викликів VUCA-середовища [9]. Враховуючи, що постійні зміни й нестабільність стають константою нової реальності, керівники підприємств повинні не тільки прийняти і зрозуміти нові детермінанти зовнішнього середовища, а й навчатися трансформувати виклики VUCA-світу у джерело своїх конкурентних переваг завдяки новій моделі компетентностей персоналу.

У цьому контексті слід погодитися з такою науковою думкою, що VUCA-світ дозволяє підприємствам еволюціонувати у своєму розвитку і пройти непростий шлях від стратегічно орієнтованих і самонавчальних підприємств до адаптивних підприємств, які спроможні гнучко реагувати на мінливе, невизначене, складне і суперечливе бізнесоточення [2]. При цьому слід зазначити, що готовність до успішного функціонування бізнес-організацій у VUCA-світі вимірюється їхньою здатністю трансформуватися в адаптивні структури та вмінням скористатися адаптивними перевагами для створення нової доданої вартості. Необхідно зазначити, що складність нових завдань у швидко змінюваному середовищі вимагає зовсім інших підходів до ведення бізнесу та передбачає кардинальну зміну моделей розвитку та навчання персоналу. Іншими словами, вчитися керувати змінами і хаосом потрібно не на старому досвіді, а шляхом повторного винайдення (*reinventing*) способів ведення бізнесу та ефективного управління персоналом з основним фокусом на швидкість прийняття рішень, гнучкість, нестандартність мислення та інновативність. Отже, йдеться про парадигмальні зрушення у системі управління персоналом, в основу яких покладено нову модель компетенцій, адекватних новим умовам господарювання у VUCA-середовищі.

На наше переконання, обґрунтування концептуальних засад нової парадигми управління персоналу на засадах компетентнісного підходу повинно ґрунтуватись на усвідомленні наявних взаємозв'язків між основними ознаками VUCA-світу, його викликами та обумовленими детермінантами основних векторів розвитку персоналу відповідно до нових умов бізнес-середовища, що представлені в табл. 1. Як видно з наведених даних, основним завданням в управлінні персоналом у VUCA-середовищі є подолання опору зовнішнім чинникам та недопущення деструктивних моделей поведінки. Водночас, зростає роль адаптивності як бізнес-організації загалом, так і здатності її окремих підсистем швидко адаптуватись до змін бізнес-середовища. А для цього потрібно під-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

готувати нове покоління управлінців до роботи в умовах нестійкого зовнішнього середовища, розвиваючи такі якості як гнучкість, готовність до змін, а також уміння трансформувати негативні чинники та виклики VUCA-світу в конструктивні ідеї та нові можливості для подальшого розвитку суб'єктів господарювання.

Таблиця 1

*Систематизація основних ознак та викликів VUCA-світу  
у взаємозв'язку з основними детермінантами моделей управління персоналом*

<b>Основні ознаки VUCA-світу</b>	<b>Основні виклики VUCA-світу</b>	<b>Основні детермінанти деструктивної моделі управління персоналом</b>	<b>Основні детермінанти конструктивної моделі управління персоналом</b>
<b>Volatility</b> (мінливість, волатильність)	- Швидка зміна конфігурації бізнес-середовища; - динамізм бізнес-процесів; - нестабільність, хаотичність та висока ймовірність виникнення ризикових ситуацій	- Несприйняття змін; - опір змінам; - концентрація уваги на негативних чинниках та негативному досвіді	- Осмислення змін та вміння швидко адаптуватися до них; - швидке прийняття рішень; - формування стресостійкості; - проактивне управління змінами з метою усунення їх руйнівних наслідків
<b>Uncertainty</b> (невідомість, непередбачуваність)	- Непередбачуваність турбулентних процесів, амплітуди змін та агресивності їх прояву; - ймовірність «раптових подій»	- Покладання на інструменти та методи, які працювали в минулому; - спроба виконати раніше намічений план будь-якою ціною; - нерозуміння можливих перспектив розвитку	- Вміння прогнозувати альтернативні сценарії розвитку подій, розробляти запасні варіанти (сценарії); - бізнес-симуляція поведінки персоналу в екстремальних умовах; - вміння діяти в умовах неповної або недостатньої інформації; - вміння розпізнавати слабкі сигнали розвитку ситуації
<b>Complexity</b> (складність)	- Складність розуміння наявних причинно-наслідкових зв'язків існуючих проблем; - невідомі результати управлінських рішень	- Ускладнення бізнес-процесів; - намагання спиратися на наявний досвід та екстраполяцію минулих тенденцій розвитку бізнес-організації при вирішенні складних проблем; - невміння швидко перебудувувати моделі поведінки	- Пріоритет проектних рішень над процесними рішеннями; - вміння працювати в команді та досягати синергії від командної роботи; - вміння критично мислити, оцінювати ризики, генерувати нестандартні рішення складних проблем; - вміння спрощувати складні бізнес-моделі
<b>Ambiguity</b> (неоднозначність, багатозначність).	- Ризик неправильно тлумачення ситуації; - складність порівняння ідеальних та фактичних даних	- Неправильне ставлення до помилок; - вузькість та однозначність поглядів на ситуацію	- Розвиток експертних навичок та інтуїції; - залучення додаткової інформації та постійний моніторинг; - розробка та впровадження інновацій

Джерело: складено автором із використанням [1; 2; 4; 8].

Відповідно, конструктивні моделі управління персоналом полягають у трансформації викликів VUCA-світу в джерело конкурентних переваг на основі кардинальної зміни моделей управління та розвитку персоналу. У цьому контексті доцільно згадати модель розвитку лідерства, запропоновану К. Робертсом і використану такими загальновідомими світовими компаніями-лідерами, як Ge, Unilever та Макдональдс. Ця модель отримала назву «VUCA-відповідь на VUCA-виклики» [1; 2]. На нашу думку, її основною сутнісною ознакою є використання в позитивному контексті акроніму VUCA як сукупності базових компетентностей, що визначають необхідні поведінкові риси ефективного управлінця у швидко змінюваному середовищі й можуть бути охарактеризовані таким чином:

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

1) *Vision* (бачення) – передбачає чіткий фокус дій та об'єднання персоналу навколо сильної мети, віру в успіх та потенціал команди, вмiле поєднання короткострокового та довгострокового планування;

2) *Understanding* (розуміння) – базується на емпатії, здатності до співпраці, умінні формувати навколо себе бізнес-спільноту, постійно шукати відповіді на нові невідомі запитання та генерувати нові ідеї та альтернативні сценарії дій з метою розширення горизонту прийняття рішень у непередбачуваних ситуаціях;

3) *Clarity* (ясність) – здатність до спрощення (симпліфікації) бізнес-процесів та відсікання зайвого, вміння діяти на основі неповної та недостатньої інформації, використовувати інтуїцію, критично мислити та аналізувати наявні зв'язки між окремими елементами системи;

4) *Agility* (рішучість) - передбачає рішучість, сміливість, гнучкість, толерантність до невизначеності, постійну готовність до змін, інноваційність, постійний розвиток, удосконалення комунікацій, вміння делегувати повноваження та довіряти персоналу, створювати креативну атмосферу для розвитку.

Таким чином, конструктивні моделі управління персоналом повинні ґрунтуватися на формуванні багатьох компетентностей, необхідних для успішної діяльності працівників у VUCA-світі. При цьому функціональна неспроможність старих практик, наявних ресурсів та діючих інститутів у нових умовах глобального світу зумовлює необхідність здійснення реінвентингу або повторного винайдення способів ведення бізнесу та управління персоналом відповідно до вимог турбулентного бізнес-середовища.

**Висновки і пропозиції.** Систематизація існуючих в економічній літературі наукових підходів до HR-менеджменту у VUCA-середовищі та проведене дослідження основних детермінант деструктивних та конструктивних моделей управління та розвитку персоналу у нових умовах господарювання дає підстави для наступних висновків:

- турбулентне середовище кардинально змінює підходи до управління персоналом і обумовлює потребу у використанні нових бізнес-моделей, практик та технологій управління бізнес-процесами загалом та персоналом, зокрема;

- концептуальною основою формування ефективної моделі управління персоналом у швидкозмінюваному середовищі є розуміння природи викликів VUCA-світу та усвідомлення необхідності їх трансформації в джерело конкурентних переваг;

- готовність до викликів VUCA-світу передбачає проактивне лідерство та вміння забезпечити вищу швидкість змін у середині бізнес-організації в порівнянні зі швидкістю змін зовнішнього середовища з метою уникнення руйнівних наслідків цих змін за допомогою превентивних стратегій. При цьому в управлінні людськими ресурсами чітко виокремлюється пріоритет проектного підходу над процесним та суттєво підвищується роль колаборації команд у вирішенні складних нестандартних завдань-викликів, з якими раніше компанії не стикались і не мають досвіду вирішення таких проблем у швидко змінюваному глобальному світі.

#### Список використаних джерел

1. Горобець Т. Час VUCA: до чого готуватися компаніям в епоху змін. URL: <https://www.slideshare.net/TeamCareerForum/vuca-67983689>.

2. Гросул В. А., Жилякова О. В. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу. *Бізнес Інформ.* 2015. № 11. С. 393-399. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_11\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_11_64).

3. Козубовська І. В., Стойка О. Я., Сідун Л. Ю. Історико-педагогічні аспекти розвитку вищої освіти в США (кінець XX початок XXI століття): монографія. Ужгород: Видавництво ПП «АУДОР-ШАРК», 2015. 186 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/18469>.

4. Мир VUCA. URL: <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html>.

5. Петренко Л. М. Структурування інформації в управлінні якістю підготовки кваліфікованих робітників. *Забезпечення якості освіти: теорія та практика*: кол. монографія / під заг. ред. Н. В. Житник. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2011. С. 130–157.



## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

6. Ремньова Л. М., Ніколаєнко Ю. В. Концептуалізація парадигмальних зрушень у системі фінансового менеджменту під впливом глобальних мегатрендів економічного розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С. 139-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_2_24).

7. Шкарлет С. М., Дубина М. В. Застосування турбулентного підходу до пізнання економічних систем. *Науковий вісник Полісся*. 2017. №1(9), ч. 1. С. 8–15. URL: <https://nvp.stu.cn.ua/ru/-/item/623-application-of-turbulent-approach-to-the-knowledge-of-the-economic-systems/623-application-of-turbulent-approach-to-the-knowledge-of-the-economic-systems.html>.

8. Эволюция модели компетенций персонала в условиях неопределенности. URL: [http://www.wardhowell.com/teinstitute/vuca\\_modeli\\_kompetencij](http://www.wardhowell.com/teinstitute/vuca_modeli_kompetencij).

9. What VUCA Really Means for You. URL: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-meansfor-you>.

### References

1. Horobets, T. (2016). *Chas VUCA: do choho hotuvatytsya kompaniyam v epokhu zmin [VUCA Time: What Companies Should Prepare for in an Age of Change]*. Retrieved from <https://www.slideshare.net/TeamCareerForum/vuca-67983689>.

2. Hrosul, V. A., Zhyliakova, O. V. (2015). Sutnist ta osoblyvosti formuvannya antykryzovoi stratehii pidpriemstva v umovakh VUCA-svitu [Essence and Features of Formation of an Anti-Crisis Strategy of Enterprise in Conditions of VUCA World]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, 393–399. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_11\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_11_64).

3. Kozubovsk, I. V., Stoyka, O. Ya., Sidun, L. Yu. (2015). Istoryko-pedahohichni aspekty rozvytku vyshchoyi osvity v SSHA (kinets' XX pochatok XXI stolittya) [Historical and pedagogical aspects of the development of higher education in the United States (end of XX beginning of XXI century)]. Uzhhorod: Vydavnytstvo PP «AUDOR-SHARK». Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/18469>.

4. Mir VUCA [VUCA World]. Retrieved from <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html>.

5. Petrenko, L. M. (2011). Strukturuvannya informatsiyi v upravlinni yakystyu pidhotovky kvalifikovanykh robotnykiv [Structuring information in the quality management training of skilled workers]. In N. V. Zhytnyk (Ed.), *Zabezpechennya yakosti osvity: teoriia ta praktyka – Quality Assurance in Education: Theory and Practice* (pp. 130–157). Dnipropetrovsk: IMA-pres [in Ukrainian].

6. Remnova, L. M., Nikolaienko, Yu. V. (2015). Kontseptualizatsiia paradyhmalnykh zrushen u systemi finansovoho menedzhmentu pid vplyvom hlobalnykh mehatrendiv ekonomichnoho rozvytku [Conceptualization of paradigm's shifts in the system of finance of global megatrends economic development]. *Naukovyy visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissia*, 2(2), 139–147. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_2_24) [in Ukrainian].

7. Shkarlet, S.M., Dubyna, M. V. (2017). Zastosuvannya turbulentnoho pidkhodu do piznannia ekonomichnykh system [Application of turbulent approach to the knowledge of the economic systems]. *Naukovyy visnyk Polissia – Scientific Bulletin Polissia*, 1 (1(9)), 8–15. Retrieved from <https://nvp.stu.cn.ua/ru/-/item/623-application-of-turbulent-approach-to-the-knowledge-of-the-economic-systems/623-application-of-turbulent-approach-to-the-knowledge-of-the-economic-systems.html>.

8. *Evolutsiia modeli kompetentsii personala v usloviakh neopredelennosti [The evolution of the staff competency model in the face of uncertainty]*. Retrieved from [http://www.wardhowell.com/teinstitute/vuca\\_modeli\\_kompetencij](http://www.wardhowell.com/teinstitute/vuca_modeli_kompetencij).

9. What VUCA Really Means for You. Retrieved from: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-meansfor-you>.

**Ремньова Людмила Михайлівна** – кандидат економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Ремнёва Людмила Михайловна** – кандидат экономических наук, профессор, заведующая кафедрой управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Remnova Lyudmyla** – PhD in Economics, Professor, Head of Department of Human Resources Management and Labor Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** remneva1962@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5973-5912>

**ResearcherID:** F-5075-2016

УДК 331.104.22

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-106-112

*Алла Холодницька, Катерина Молибога***КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: АСПЕКТИ  
ВЗАЄМОДІЇ***Алла Холодницкая, Екатерина Молибога***КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:  
АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ***Alla Kholodnytska, Kateryna Molyboha***CORPORATE CULTURE AND CORPORATE MANAGEMENT: ASPECTS  
OF INTERACTION**

У статті через синтез понять «корпоративна культура» та «корпоративне управління» визначено аспекти їх взаємодії, розглянуто процес формування корпоративної культури та її роль у корпоративному управлінні. Досліджено спільні та відмінні складові дефініцій «корпоративна культура» та «корпоративне управління» через опрацьовану наукову літературу, визначено етапи їх формування. Встановлено компетенції керівника, у межах кожного з понять. Виділено ключові фактори вдосконалення корпоративного управління через зміни в корпоративній культурі. Зауважено важливість корпоративної культури для ефективного розвитку компанії. Також з'ясовано компонентний склад основних понять.

**Ключові слова:** корпоративна культура; корпоративне управління; стратегічне управління; корпоративний стиль управління.

Рис.: 4. Бібл.: 11.

В статті через синтез понять «корпоративная культура» и «корпоративное управление» определено аспекты их взаимодействия, рассмотрен процесс формирования корпоративной культуры и ее роль в корпоративном управлении. Исследованы общие и отличительные составляющие дефиниций «корпоративная культура» и «корпоративное управление» через проработанную научную литературу, определены этапы их формирования. Установлены компетенции руководителя, в рамках каждого из понятий. Выделены ключевые факторы совершенствования корпоративного управления через изменения в корпоративной культуре. Замечено важность корпоративной культуры для эффективного развития компании. Также выяснено компонентный состав основных понятий.

**Ключевые слова:** корпоративная культура; корпоративное управление; стратегическое управление; корпоративный стиль управления.

Рис.: 4. Библ.: 11.

In the article, through the synthesis of the concepts of "corporate culture" and "corporate management" aspects of their interaction are defined, the process of formation of corporate culture and its role in corporate management is discussed.

Common and different components of the definitions of "corporate culture" and "corporate management" are investigated through the processed scientific literature, and the stages of their formation are determined. The competencies of the manager are established within each of the concepts. The key factors for improving corporate management are highlighted through changes in the corporate culture. The importance of corporate culture for the effective development of the company was noted. The component composition of the basic concepts is also specified.

**Keywords:** corporate culture; corporative management; strategic management; corporate style management

Fig.: 4. References: 11.

JEL Classification: J50

**Постановка проблеми.** Сучасне значення корпоративної культури неможливо переоцінити. У світі, де на першому місці виступає людина, бізнес має підлаштовуватись під швидкоплинність тенденцій. Тому для ефективного корпоративного управління, необхідно виходити за межі простих дій та методів. Кожне успішне підприємство продукує власний вектор розвитку та виділяє основні напрями роботи, щоб задовольнити власні потреби та потреби суспільства загалом. У цьому і допомагає корпоративна культура.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспект взаємодії «корпоративної культури» та «корпоративного управління» недостатньо висвітлений у працях науковців, ці поняття більш активно розглядають окремо. Дефініцію «корпоративна культура» відображали у своїх працях такі учені: Т. О. Беляк [3], І. А. Ігнетьєва [5], Т. Г. Кицак [6], М. І. Овчаренко [8], а «корпоративне управління» досліджували: Д. О. Баюра [2], Л. С. Павленко [9], М. Аокі [1].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість праць на тему корпоративної культури та корпоративного управління, окремо один від одного, треба акцентувати на необхідності досліджень взаємодії та взаємозалежності цих понять, щоб визначити «ідеальну формулу» залежності суджень та в подальшому застосувати її в компаніях.

**Метою статті** є формування аспектів взаємодії корпоративної культури та корпоративного управління та практичне використання їх залежності один від одного в діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній економіці одним із найбільш актуальних завдань менеджменту підприємства є розробка ефективної корпоративної культури, що спонукає працівника до здійснення дій, спрямованих на досягнення цілей компанії шляхом узгодження особистісних і організаційних завдань, норм та ідеалів. Корпоративна культура являє собою складну композицію поділюваних і прийнятих усіма членами колективу норм, цінностей і правил, які встигли скластися в результаті взаємодії людей між собою і з керівництвом і впливають на їхню поведінку.

Корпоративна культура об'єднує всі види діяльності та всі відносини всередині підприємства, впливаючи на його ефективність. Знання основ формування та розвитку корпоративної культури, уміння аналізувати й оцінювати її дає можливість керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення, формувати стратегічні цілі та здійснювати результативну діяльність підприємств.

Корпоративну культуру доцільно розглядати як інструмент сфери управління, який дає змоги забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки шляхом формування системи цінностей та норм поведінки, спільних для всіх працівників, створюючи сприятливий мікроклімат для роботи й формуючи правила ведення бізнесу на всіх рівнях.

Зважаючи на вищезазначене, можна стверджувати, що корпоративна культура спрямована на створення гармонійних відносин як усередині колективу, так і за його межами, а також на формування головних цінностей організації [4]. Мета корпоративної культури полягає у формуванні такого стилю поведінки персоналу, який сприятиме досягненню стратегії, місії та цілей підприємства [11].

Уперше термін «корпоративна культура» використав німецький фельдмаршал Г. Мольтке щодо обумовлення відносин в офіцерському середовищі. У теорії менеджменту поняття «корпоративна культура» вперше з'явилося в 1982 р., коли американські експерти Т. Діл і А. Кеннеді стали вивчати фактори, що впливають на успіх роботи американських транснаціональних корпорацій [7].

Т. О. Беляк у своїх дослідженнях стверджує, що корпоративна культура є багатоаспектною системою цінностей, переконань, традицій, принципів, норм та правил поведінки, які формуються під впливом історичних, економічних, політичних, культурних, ментальних чинників, зумовлюючи певний напрям розвитку соціально-трудових відносин, досягнення поставлених цілей діяльності персоналу й підприємства [3].

Вивчення корпоративної культури посилює розуміння цінності людського капіталу, де увага концентрується на особистості, її потребах та очікуваннях, довірі до підлеглих, а також формуванні почуття причетності та залученості (рис. 1).

Дієва корпоративна культура може бути набагато ефективнішою, ніж формальний структурний контроль. Якщо в компанії сформована сильна корпоративна культура, то менше уваги потрібно приділяти розвитку формальних правил поведінки, а працівники виконуватимуть свої функції більш відповідально та ефективно. Корпоративна культура впливає на підсвідомість працівників та стиль їхньої поведінки.



*Рис. 1. Основа вивчення корпоративної культури*

Джерело: сформовано авторами.

Корпоративна культура є вагомим компонентом стратегії розвитку підприємства. Розуміння стратегії, місії та цілей підприємства допомагає узгодити, об'єднати та скоординувати діяльність персоналу для досягнення спільної мети. Усвідомлення корпоративної культури дозволяє краще зрозуміти підприємство, його діяльність, місце на ринку, ставлення до працівників, їх причетність до його справ, що дозволяє зрозуміти не лише те, що відбувається в даний час, але й чому так відбувається.

Вплив корпоративної культури на підприємство є суттєвим, оскільки це дозволяє підвищити його конкурентоспроможність в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища, а також вона впливає на формування стилю корпоративного управління.

Одним із головних чинників успішної діяльності підприємства є формування інвестиційної привабливості. Втім, воно не може розраховувати на довіру інвесторів та залучення фінансування, якщо не виконуватиме заходів щодо ефективного корпоративного управління, зокрема: захисту прав інвесторів, перевірених механізмів управління та контролю, відкритості та прозорості діяльності [2].

Корпоративне управління – система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності підприємства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між керівними органами та його учасниками стосовно управління ним [10].

На рис. 2 представлені відмінні та спільні складові корпоративної культури та корпоративного управління.

Корпоративна культура суттєво впливає на розвиток підприємства, оскільки вона:

- розвиває у співробітників почуття ідентичності, причетності та соціальної захищеності;
- сприяє розвитку підприємства та націлює його на досягнення поставлених цілей;
- посилює самосвідомість та відповідальність співробітників;
- допомагає новачкам адаптуватися до умов діяльності та до колективу;
- є вагомим мотиваційним фактором, що здатний направити працівників на досягнення високих показників ділової активності підприємства;
- сприяє розвитку інтелектуального потенціалу.

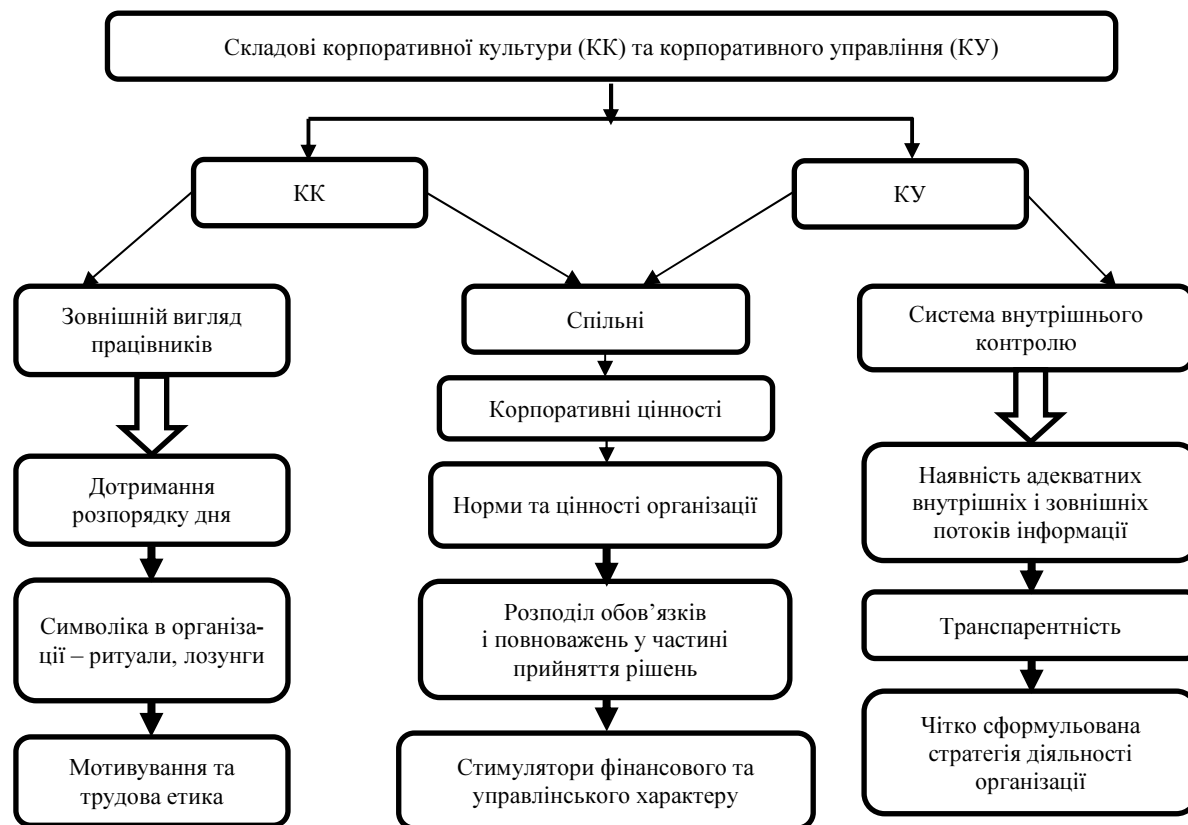


Рис. 2. Складові корпоративної культури та корпоративного управління  
Джерело: сформовано авторами.

Для визначення аспектів взаємодії зазначених понять спочатку потрібно охарактеризувати етап, на якому вони перетинаються (рис. 3).

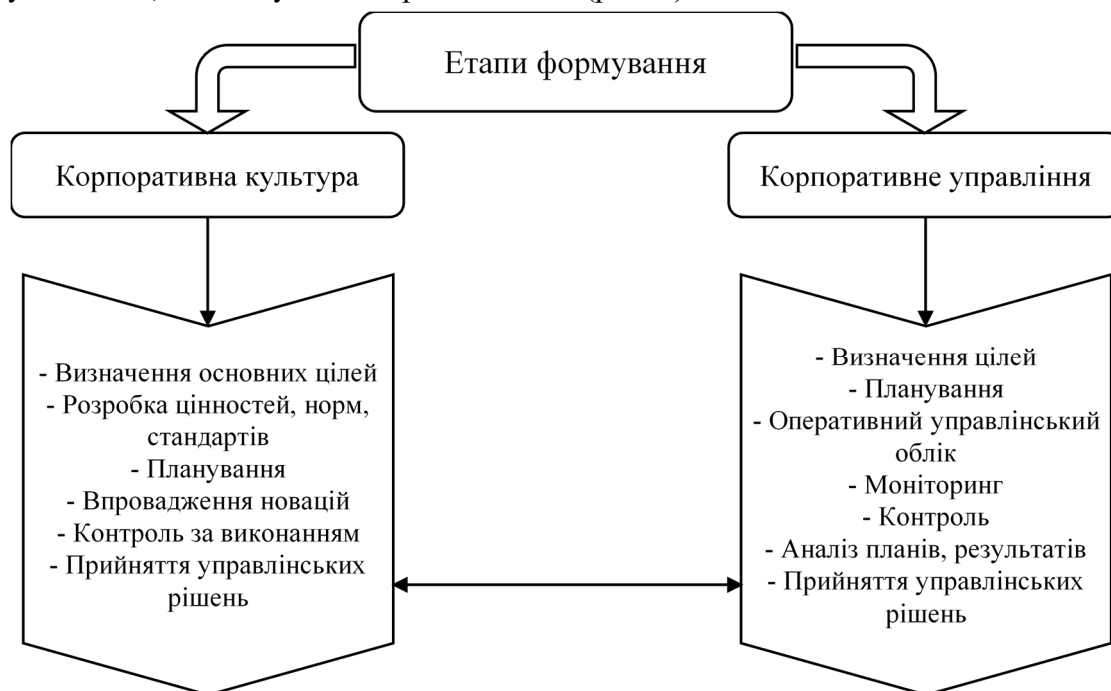


Рис. 3. Етапи формування корпоративної культури та корпоративного управління

Джерело: розроблено авторами.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

На етапі «прийняття управлінських рішень» відбувається формування альтернативних варіантів дій щодо забезпечення ефективності корпоративного управління та впливу корпоративної культури на подальший розвиток підприємства, шляхом визначення ключових завдань корпоративного управління.

Разом з тим на фоні неминучого зростання конкурентного середовища, яке стимулює суб'єктів господарювання до більш ефективного використання ресурсів, у тому числі й людських, аналіз і оцінка корпоративної культури як інструмента підвищення конкурентоспроможності, її вплив на ефективність діяльності вітчизняних підприємств є актуальним питанням.

Роль корпоративного управління полягає у його значному впливі на підвищення конкурентоспроможності та прибутковості завдяки забезпеченню органічному поєднанні ключових факторів (рис. 4).



Рис. 4. Фактори підвищення конкурентоспроможності за допомогою корпоративного управління

Джерело: складено авторами.

Скоординованість дій персоналу та його зацікавленість у результатах діяльності підприємства, відчуття причетності до справ є вагомою перевагою над конкурентами, яку створює висока корпоративна культура. Цінності організації, традиції та звичаї, які є спільними для працівників, оптимізують координацію зусиль, посилюють зацікавленість у результатах колективній діяльності та сприяють усвідомленню власної причетності до спільної справи. Участь у заходах, звичаях та ритуалах, що прийняті на підприємстві, сприяє розвитку почуття причетності та відповідальності, дотриманню правил та норм поведінки, підвищенню продуктивності праці, зацікавленості у високій результативності діяльності, формуванню відчуття власної необхідності підприємству.

Визначальною роллю корпоративної культури та корпоративного управління є їх вплив на роботу фірми у напрямі підвищення її конкурентоспроможності. Це важливий фактор підвищення прибутковості. Оскільки всі компанії прагнуть до першості на ринку та максимізації прибутку, вони мають спочатку інвестувати певний капітал у розвиток корпоративної культури та прищепити розроблені цінності своїм працівникам. У подальшому, якщо всі норми та стандарти, введені раніше, привели до задоволення потреб працівників, це потягне за собою підвищення продуктивності та якості продукції, що і призведе до фінансового успіху компанії.

**Висновки і пропозиції.** У процесі дослідження виявлено, що як і корпоративна культура, так і корпоративне управління впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства, а підвищення одного показника тягне за собою підняття іншого. У зв'язку з цим їх завжди варто вивчати не відособлено один від одного, а разом.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Формування корпоративної культури є складним та тривалим процесом, який розвивається за своїми специфічними законами, має свої принципи. Чим раніше підприємство зрозуміє її важливість і зможе почати запроваджувати цінності та норми, тим швидше це принесе свої «плоди», зокрема зробити його більш фінансово стійким, інвестиційно привабливим, здатним швидко адаптуватися до змін бізнес-середовища та успішно конкурувати на ринку.

**Список використаних джерел**

1. Аокі М. Порівняльний аналіз корпоративного управління: передісторія і сучасність. Корпоративне управління в перехідних економіках: інсайдерської контроль і роль банків / за ред. Масахико Аокі і Хьонг Кі Кіма; пер. з англ. Санкт-Петербург: Леніздат, 1997. 558 с.
2. Баюра Д. О. Формування системи корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 18–22.
3. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Кіровоград. нац. техн. ун-т. Кіровоград, 2016. 20 с.
4. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.
5. Ігнатєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
6. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2008. 20 с.
7. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. 9(1). С. 86-91.
8. Овчаренко М. І. Корпоративна культура організації як економічна категорія: її сутність і зміст. *Економічний простір*. 2011. № 52/2. С. 250-259.
9. Павленко Л. А. Методика визначення зв'язку між показниками корпоративного управління та показниками фінансово-господарчої діяльності акціонерних товариств в Україні. *Системи обробки інформації*. 2012. № 4(1). С. 162-165.
10. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Закон України від 22 липня 2014 року № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14>.
11. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28-32.

**References**

1. Masakhyko Aoki, Khiunh Ki Kima (Eds.) (1997). *Porivnialnyi analiz korporatyvnoho upravlinnia: peredistoriia i suchasnist Korporatyvne upravlinnia v perekhidnykh ekonomikakh: insaiderskoi kontrol i rol bankiv* [Comparative analysis of corporate governance: prehistory and modernity. Corporate Governance in Transition Economies: Insider Control and the Role of Banks]. Sankt-Peterburh: Lenizdat [in Russian].
2. Baiura, D. O. (2013). Formuvannia systemy korporatyvnoho upravlinnia na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti [Formation of corporate governance system based on social responsibility]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, 10 (151), 18–22 [in Ukrainian].
3. Beliak, T. O. (2016). *Aktyvizatsiia vplyvu korporatyvnoi kultury na rozvytok sotsialno-trudovykh vidnosyn* [Activation of influence of corporate culture on development of social-labor relations]. (Candidate's thesis). Kirovograd National University of Technology, Kirovograd [in Ukrainian].
4. Zakharchyn, H. M. (2011). *Korporatyvna kultura* [Corporate culture]. Lviv [in Ukrainian].
5. Ihnatieva, I. A. (2013). *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
6. Kytsak, T. H. (2008). *Formuvannia korporatyvnoi kultury v protsesi rozvytku sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvi* [Formation of corporate culture in the process of development of social-labor relations at the enterprise]. (Candidate's thesis). Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv [in Ukrainian].

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

7. Kopytko, M. I. (2016). Korporatyvna kultura pidpriemstv: istoriia vynyknennia ta sutnist [Corporate Enterprise Culture: History and Essence]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 9(1), 86–91 [in Ukrainian].

8. Ovcharenko, M. I. (2011). Korporatyvna kultura orhanizatsii yak ekonomichna katehoriia: yii sutnist i zmist [Corporate culture of an organization as an economic category: its essence and content]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, 52/2, 250-259 [in Ukrainian].

9. Pavlenko, L. A. (2012). Metodyka vyznachennia zviazku mizh pokaznykamy korporatyvnoho upravlinnia ta pokaznykamy finansovo-hospodarchoi diialnosti aktsionerlykh tovarystv v Ukraini [Methods for determining the relationship between corporate governance and financial performance of joint-stock companies in Ukraine]. *Systemy obrobky informatsii – Information processing systems*, 4(1), 162-165 [in Ukrainian].

10. Pro zatverdzhennia Pryntsyviv korporatyvnoho upravlinnia [On Approving the Principles of Corporate Governance]. № 955 (on July 22, 2014). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14>.

11. Tarasova, O. V. (2013). Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriemstva [Corporate culture as an instrument of effective enterprise management]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the food industry*, 3, 28–32 [in Ukrainian].

**Холодницька Алла Вячеславівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Холодницкая Алла Вячеславовна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Kholodnytska Alla** – PhD. Econ. Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenko Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** allakholodnytska@ukr.net.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>

**ResearcherID:** G-9430-2014

**Молибога Катерина Сергіївна** – магістрант кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Молибога Екатерина Сергеевна** – магістрант кафедры управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Molyboga Kateryna** – Master Student of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenko Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** katemlbg1996@ukr.net



УДК 639.1(4+477)

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-113-125

*Олена Гонта, Владислав Музика***ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВЕДЕННЯ МИСЛИВСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА:  
ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ***Елена Гонта, Владислав Музыка***ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ ВЕДЕНИЯ ОХОТНИЧЬЕГО ХОЗЯЙСТВА:  
ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ УКРАИНЫ***Olena Honta, Vladyslav Muzyka***EUROPEAN EXPERIENCE OF MANAGING  
THE HUNTING INDUSTRY: PROSPECTS FOR UKRAINE**

*У статті висвітлено сучасний стан та особливості розвитку галузі мисливського господарства в деяких європейських країнах. Проаналізовано особливості організації мисливської галузі, розглянуто наявні види тварин, їх чисельність та обсяги добування. Враховуючи географічні та національні особливості європейських країн, було виокремлено та охарактеризовано три моделі ведення мисливського господарства: Східно-Європейську, Західно-Європейську та Північно-Європейську. У результаті було виявлено, що на сучасному етапі для України найбільш цікавими та прийнятними є принципи організації мисливського господарства за Східно-Європейською моделлю.*

**Ключові слова:** мисливське господарство; первинний мисливський колектив; мисливські угіддя; закордонний досвід ведення мисливського господарства.

Табл.: 2. Бібл.: 24.

*В статье освещено современное состояние и особенности развития отрасли охотничьего хозяйства в некоторых европейских странах. Проанализированы особенности организации охотничьей отрасли, рассмотрены существующие виды животных, их численность и объемы добычи. Учитывая географические и национальные особенности европейских стран, было выделено и охарактеризовано три модели ведения охотничьего хозяйства: Восточно-Европейскую, Западно-Европейскую и Северо-Европейскую. В результате было выявлено, что на современном этапе для Украины наиболее интересными и приемлемыми являются принципы организации охотничьего хозяйства по Восточно-Европейской модели.*

**Ключевые слова:** охотничье хозяйство; первичный охотничий коллектив; охотничьи угодья; зарубежный опыт ведения охотничьего хозяйства.

Табл.: 2. Библ.: 24.

*Current state and features of the hunting industry development in some European countries are highlighted within the article. Organization peculiarities of the hunting industry are analyzed, available species of animals, their numbers and volumes of production are considered. Taking into consideration geographical and national features of European countries, three models of hunting management are distinguished and characterized: Eastern European, Western European and North European. As a result, it was found that, at the present stage, organization of the hunting industry according to the Eastern European model are the most interesting and acceptable principles for Ukraine.*

**Keywords:** hunting industry; primary hunting team; hunting grounds; foreign experience in hunting.

Table: 2. References: 24.

JEL Classification: L73

**Постановка проблеми.** Інтеграція України в Європейський економічний простір потребує реформування більшості галузей національної економіки. Мисливське господарство, значення якого набуває зростаючої актуальності, що пов'язано зі специфічними екологічними та соціальними проблемами, не є винятком.

Для успішного реформування цієї галузі, на наш погляд, є доцільним звернення до найбільш успішного закордонного досвіду, який демонструє, що мисливство може бути не лише прибутковим заняттям, а й повноцінною галуззю національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти ведення мисливського господарства в закордонних країнах досліджували такі відомі вчені, як І. Делеган, І. Дробот, О. Проців, М. Мироненко, Р. Новіков, П. Хоєцький, В. Домніч, І. Романів, М. Шпільчак, А. Башта, В. Бурмас, І. Гуль, І. Шеремет, Д. Карабчук та інші. Особливо значний внесок науковці зробили у вивчення досвіду ведення мисливського господарства сусідніми європейськими країнами, такими як Польща, Словаччина та Угорщина.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Однак, незважаючи на численні напрацювання дослідників, питання вивчення закордонного досвіду ведення мисливського господарства потребує подальшої систематизації та узагальнення. Більш глибокого вивчення, на наш погляд, потребують окремі аспекти ведення мисливського господарства країнами Західної та Північної Європи.

**Мета статті.** Метою статті є вивчення, узагальнення та систематизація особливостей ведення мисливського господарства деякими європейськими країнами.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні внаслідок тривалого неконтрольованого використання мисливських ресурсів, інтенсивної господарської діяльності, погіршення умов існування дичини, браконьєрства, а також відсутності достатньої кількості фахівців, чисельність мисливських тварин є значно меншою ніж у європейських країнах. На відміну від України, в економічно розвинених країнах Європи мисливськогосподарська діяльність є рентабельною, сприяє створенню додаткових робочих місць, забезпечує значні надходження в бюджет країни [23, с. 42–43].

Аналізуючи європейське мисливське законодавство, І. Дробот та О. Проців [8, с. 16] дійшли висновку, що формування і застосування європейського мисливського права здійснюється на засадах обов'язкової прибутковості мисливської галузі. У порівнянні з країнами ЄС ведення мисливського господарства в Україні практично всюди збиткове. Згідно зі статистичними даними середній показник окупності цієї галузі в 2017 році становив лише 44,5 % [2].

У процесі вивчення та систематизації закордонного досвіду ведення мисливського господарства європейськими країнами ми з'ясували, що домінуючими ознаками в цій галузі є збереження природного середовища та раціональне використання природних ресурсів. Для цього в країнах ЄС сформувалась універсальна система державного регулювання мисливського господарства. Однак кожна країна ЄС має власні особливості: національне законодавство, культуру, традиції, менталітет, географічне розташування.

Зважаючи на це, а також враховуючи географічні та національні особливості закордонних країн, можемо умовно виокремити три моделі ведення мисливського господарства: Східно-Європейську, Західно-Європейську та Північно-Європейську. З огляду на схожість природно-кліматичних умов, а також культурну, традиційну та ментальну подібність населення, на наше переконання, для України найбільш цікавим та прийнятним є спосіб організації мисливського господарства за Східно-Європейською моделлю.

**Східно-Європейську модель** ведення мисливського господарства представляють такі країни, як Польща, Словаччина, Угорщина, Сербія, Болгарія та ін. Мисливське господарство цих країн має дуже багато спільних ознак. Проте, на нашу думку, для України є найбільш цікавим та корисним досвід сусідньої Польщі, на аналізі якого ми зупинимось більш детально.

Для порівняння, площа Польщі (312 тис. кв. км) майже у 2 рази менша, ніж територія України. Кількість мисливців налічує понад 116 тис. осіб. Незважаючи на це, польська модель розвитку мисливського господарства є дуже важливою для вивчення, оскільки її досвід є успішним. Природні умови та біологічне розмаїття мисливських видів тварин також дуже схоже на українське.

Державне регулювання в галузі мисливського господарства в Польщі здійснюють Міністерство охорони навколишнього середовища та Міністерство сільського господарства. Мисливські угіддя Польщі (29 млн га) поділені (за природними та географічними ознаками: річки, гори, автомагістралі та залізниці) на мисливські округи – ревіри. Їх кількість налічує приблизно 5 тис., а площа одного здебільшого не менше за 3000 га. Первинний колектив може орендувати й декілька ревірів, незалежно від їх розміщення. Кількість мисливців у колективі може бути різною, але не менше ніж 15 осіб.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Визначну роль у розвитку мисливського господарства Польщі відіграє Польський союз мисливців (ПСМ), члени якого є найбільшим користувачем мисливських угідь. Головний орган правління ПСМ має назву Рада (Рада обирає президію, на якій обирається голова), яка розташована у Варшаві. У кожному регіоні країни ПСМ має свої представництва, яких налічується 49 одиниць. Їхню роботу координує голова ПСМ. Рада та регіональні відділення існують на кошти ПСМ. Вони займаються просвітницькою та науковою роботою (ПСМ належать 16 дослідних установ, які мають власні угіддя, центри акліматизації та розведення звірів і птахів). Велика увага також приділяється організації виставок трофеїв, змагань, фестивалів, семінарів тощо. ПСМ несе повну відповідальність за проведення полювання на території республіки. Він відповідає за навчання, отримання практичних навиків мисливців та їх атестацію.

Структурно-організаційну основу ПСМ становлять первинні мисливські колективи (ловецькі кола). Вони мають статус юридичної особи і є економічно самостійними. До складу ПСМ входить понад 2550 мисливських товариств, які орендують 4696 мисливських округів [11, с. 29; 22, с. 48]. Кожен мисливський колектив обирає собі голову, мисливствознавця, секретаря, бухгалтера, ревізійну комісію та охоронця мисливських угідь (стража мисливського). Усі обрані члени правління працюють на добровільних засадах, крім охоронця мисливських угідь та бухгалтера [1, с. 23]. Кожне товариство має власну назву, статут та ідентифікаційний код, який занесений до єдиного реєстру Польського союзу мисливців.

Необхідно зауважити, що саме первинний мисливський колектив є головним користувачем польських мисливських угідь. Члени колективу проводять біотехнічні заходи, забезпечують охорону, організують навчання мисливців, приймають нових членів, ведуть просвітницьку роботу, отримують членські внески, сплачують орендну плату та компенсують збитки сільському та лісовому господарствам за пограбування.

Щодо надання мисливських угідь в оренду, то можемо зазначити, що на відміну від України, польський механізм є досить простим, зрозумілим і прозорим. Мисливські угіддя надаються в користування (не менше ніж на 10 років) за клопотанням Польського союзу мисливців. Для польових угідь необхідно також мати погодження місцевої влади (бургомістра, мера), а для лісових – директора регіональної дирекції лісів.

За користування угіддями первинні колективи сплачують орендну плату, вартість якої залежить від якості орендованих угідь та мисливських тварин, які там мешкають, але не може перевищувати ринкової вартості центнера жита за 1 га угідь. Плата за лісові угіддя надходить до надлісництва, а за решту мисливських угідь – територіальним громадам (гмінам) [1, с. 25].

Найбільшу частину витрат первинних колективів становлять:

- компенсація збитків лісовому й мисливському господарству за пошкодження лісових і сільськогосподарських культур;
- виплата орендної плати;
- біотехнічні заходи та поліпшення умов для проживання дичини;
- охорона мисливських угідь.

Фінансові надходження від ведення мисливського господарства формуються за рахунок продуктів тваринного походження, проведення полювань для мисливців, що не входять до їхнього товариства, та організації туристичних полювань. Найбільш об'єктивним показником ведення мисливського господарства є кількість добування копитних тварин. Варто зауважити, що полювання на копитних значно дорожче, ніж полювання на пернатих чи хутрових тварин, і становить значну частку доходів мисливських господарств. Аналізуючи дані таблиці 1, бачимо, що незважаючи на те, що площа мисливських угідь Польщі менша на 25,3 % у порівнянні з Україною, середня кількість

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

добування мисливських копитних тварин є значно вищою. Так, кількість добування оленя в Польщі становить 35 тис. голів, козулі – 150 тис. голів, кабана – 100 тис. голів. Водночас в українських мисливських угіддях добувається 360 голів оленів, 8114 голів козуль та 4457 голів кабана.

Таблиця 1

*Показники ведення мисливського господарства в різних європейських країнах*

Країна	Площа мисливських угідь, млн га	Чисельність			Добування мисливських тварин (тис. голів)			
		населення, млн осіб	мисливців осіб	%	олень	козуля	кабан	лань/лось *
Австрія	6,6	8,3	138 000	1,7	59,0	282	50,0	-
Болгарія	7,7	7,4	110 000	1,5	6,3	64,8	49,5	2,2
Німеччина	32,0	81,8	357 000	0,4	76,4	1,2 млн	644,0	69,0
Норвегія	32,0	5,0	483 000	9,7	33,8	27,7	-	31,1
Польща	29,0	38,5	116 000	0,3	35,0	150	100	2,3
Сербія	8,5	9,0	85 000	0,9	0,77	8,0	5,0	-
Словаччина	4,4	5,4	38 300	0,7	22,2	24,0	36,4	-
Угорщина	8,9	10,0	50 000	0,5	31,2	79,0	112,4	-
Україна	38,8	45,4	350 000	0,8	0,36	8114	4457	0,021
Фінляндія	-	5,4	310 000	5,7	12,0	90,0	-	38,0
Чехія	6,9	10,5	93 500	0,9	24,0	106,0	152,0	16,5
Швеція	-	9,3	290 000	3,1	-	-	-	100,0

\* для країн Північної Європи (Норвегія, Швеція, Фінляндія) наведено дані про чисельність лося.  
Джерело: складено авторами [2-7; 10; 12; 15; 18–20].

Важливу роль у фінансовому забезпеченні мисливського господарства Польщі відіграють обов'язкові організаційні внески. Кожен член колективу сплачує їх два рази на рік. Перший – сплачується для головного керуючого органу ПСМ. Його розмір у 2015 році становив 380 злотих (2300 грн). Другий внесок сплачується вже безпосередньо до свого мисливського товариства, і його розмір затверджується на загальних зборах [11, с. 29].

Крім організаційних внесків, важливе значення відіграє обов'язкова трудоучасть кожного члена мисливського колективу. Її не можна замінити грошовим внеском. Кожен мисливець має відпрацювати певну кількість днів в угіддях, займаючись охороною диких тварин, проводячи біотехнічні заходи та поліпшуючи умови проживання та розмноження мисливських тварин. Це дає змогу мисливському господарству значно заощадити фінансові ресурси на оплату праці.

Протягом усього мисливського сезону (під час полювань) мисливці самостійно займаються й обліком диких тварин. У лютому-березні проводять контрольні обліки (їх проводять вибірково, не охоплюючи всю площу мисливських угідь). Результати обліків аналізують та порівнюють. На основі цього формується план добування на наступний рік. Невиконання плану дуже небажане, оскільки на наступний сезон його можуть зменшити, а це негативно вплине на фінансові надходження і загальний розвиток мисливського господарства.

Членство в мисливському товаристві дає можливість кожному мисливцю полювати безкоштовно протягом усього сезону. При цьому мисливець має право забрати добуту дрібну дичину. Під час полювання на копитних тварин мисливець має право на трофей (роги, ікла, череп). За м'ясо необхідно сплатити додаткові кошти або залишити в мисливському господарстві (воно буде реалізовано за ринковими цінами).

Охороною мисливських угідь займаються самі мисливці та штатні працівники мисливського товариства (охоронці угідь). Крім цього, охорону мисливських угідь здійснює Державна мисливська охорона. Варто зауважити, що такі служби функціонують майже в усіх країнах Європи й завдяки цьому вдається стримувати браконьєрів та забезпечувати правопорядок у мисливських угіддях. Ця служба забезпечена всіма необ-

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

хідними засобами та амуніцією, а головним її завданням є охорона тварин від браконьєрів і контроль легальності придбання та реалізації добутої дичини. Державна мисливська охорона Польщі має широкі повноваження не лише у сфері охорони диких тварин, а й у сфері держрибоохорони та держлісоохорони [21, с. 35]. На загальнодержавному рівні в Польщі діють спеціалізовані мисливські суди, які розглядають справи, що стосуються мисливського господарства та полювання. Їх фінансове утримання здійснюється коштом Польського союзу мисливців [1, с. 24].

Дуже важливим для нашої держави є польський механізм відшкодування збитків, заподіяних мисливськими тваринами сільському та лісовому господарствам. Фінансові витрати за їх відшкодування – одна з найбільших статей витрат низових мисливських колективів. Тому мисливці намагаються вживати всіх необхідних заходів, щоб зменшити кількість нанесення збитків мисливськими тваринами (засівають поля для підгодівлі тварин, створюють підгодівельні майданчики та регулюють чисельність мисливських тварин, особливо кабана). У свою чергу, землевласник також має вживати всіх необхідних заходів для збереження свого врожаю (огороження, дотримання сівозміни тощо). У випадку, якщо мисливськими тваринами було нанесено збитків на суму, що перевищує ринкову вартість одного центнера жита і це підтверджує спеціальна комісія, мисливське товариство має відшкодувати ці збитки [1, с. 29].

Іншою успішною моделлю ведення мисливського господарства є **Західно-Європейська**. Її представляють такі країни, як Австрія, Німеччина, Франція, Чехія та інші. Варто зазначити, що розвиток мисливства в цих країнах є одним із найвищих серед країн Центральної та Західної Європи. На наш погляд, для України є цікавим та корисним досвід Німеччини, на аналізі якого ми зупинимось більш докладно.

Площа мисливських угідь Німеччини становить 32 млн га або 82,5 % від площі мисливських угідь України. Однак кількість мисливців налічується понад 357 тис. осіб. Це на 2,0 % більше, ніж в Україні.

Державним органом, який регулює розвиток мисливського господарства в Німеччині, є Державний комітет лісового господарства. Цей орган здійснює управління галуззю, захищає її інтереси, затверджує фінансові плани та розподіляє грошові потоки. Функції контролюючого органу виконують мисливські інспекції. Вони, як і в решті європейських країн, підпорядковуються окружним та крайовим виконкомом народної влади у складі 2-3 осіб при кожному окрузі та краї [16, 24, с. 22].

Як і у Східно-Європейській моделі, важливу роль для розвитку мисливського господарства в Німеччині відіграє Німецька асоціація мисливців. На відміну від більшості європейських країн, Німеччина має федеративний устрій, а тому кожна земля має свої особливості ведення мисливського господарства. Німецька асоціація мисливців у своїй структурі має 16 федерацій. До її складу входять понад 300 тис. мисливців. Право на полювання доступне кожному громадянину, хоча воно тісно пов'язане із власністю на землю. Для ведення мисливського господарства землевласнику необхідно мати не менше ніж 75 га цілої території або кілька ділянок у межах одного регіону площею понад 150 га. Також мисливські угіддя можна й орендувати (терміном від 9 до 12 років). У цьому випадку площа угідь має бути не менше за 1000 га. Взяти угіддя в оренду може й мисливський колектив, але через невеликі розміри угідь кількість учасників має бути невеликою.

Як бачимо, на відміну від Східно-Європейської моделі, де головним користувачем мисливських угідь є низовий колектив (який має в користуванні мисливські угіддя площею не менше як 3000 га), у Німеччині веденням мисливського господарства займаються землевласники та орендарі (фізичні, юридичні особи або невеликі мисливські колективи). Понад 70 % мисливських угідь Німеччини перебуває у приватній власності.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

При цьому площа мисливських угідь найчастіше менше за 3000 га (у середньому 450 га). Загальна кількість господарств (мисливських ревірів) становить понад 70 тис. Такий підхід можна побачити в багатьох європейських країнах Західної та Північної Європи. Так, середня площа мисливського господарства в Австрії ще менша й у середньому становить 450-600 га, у Чехії – 500 га [1, с. 50].

Вартість орендної плати також дуже коливається і залежить від багатьох факторів, зокрема: місця розташування угідь, лісистості, різноманіття мисливських тварин та їх кількості, мисливського попиту, розвитку інфраструктури тощо. Здебільшого ціна орендної плати за 1 га коливається в межах 1-150 євро. У середньому по Німеччині орендар платить близько 7000 євро на рік [1, с. 50].

Фінансові надходження від ведення мисливського господарства формуються завдяки проведенню полювань для мисливців та реалізації продуктів тваринного походження (м'яса, шкіри, пуху). Високі показники добування мисливських тварин у країнах цієї моделі є показовими для України. Кількість добування копитних тварин у Німеччині є однією з найвищих серед європейських країн і, на нашу думку, є доказом ефективності Західно-Європейської моделі. Так, кількість добування оленя становить понад 76,4 тис. голів, козулі – 1,2 млн голів, дикого кабана – 644 тис. голів (табл. 1). Також значну частину фінансових надходжень мисливські господарства отримують за здачу в оренду мисливського автотранспорту та місць для проживання. Середні витрати на полювання середньостатистичного німця становлять 4340 євро [17].

Досить висока чисельність мисливських тварин є причиною збільшення випадків нанесення матеріальних збитків лісовому та сільському господарствам. Відшкодування збитків становить одну з основних статей витрат мисливських господарств. Значні кошти також мисливці витрачають на виплату орендної плати, проведення біотехнічних заходів та охорону диких тварин. Для економії коштів велику кількість трудомістких робіт мисливці виконують самі. Метою проведення біотехнічних заходів є не лише поліпшення умов проживання диких тварин, а і зменшення їхнього впливу (негативного) на лісове та мисливське господарство.

Успішним розвитком і, як наслідок, високою чисельністю диких тварин характеризується **Північно-Європейська модель** управління мисливським господарством. Вона має багато подібних рис із Західно-Європейською моделлю. До неї можемо віднести такі країни, як Норвегія, Швеція та Фінляндія.

Державним органом, який регулює розвиток мисливського господарства, у Швеції є Агентство природних ресурсів, у Норвегії – Міністерство лісового господарства, у Фінляндії – Міністерство сільського та лісового господарства.

У цій моделі ведення мисливського господарства визначальну роль, як і в усіх країнах Європи, відіграють громадські мисливські організації. У Норвегії це Норвезький союз мисливців і рибалок, а у Швеції – Шведська асоціація мисливців і мисливського господарства. Їхня організаційна структура передбачає поділ на мисливські регіони, райони та округи. Так, до Шведської асоціації входять 9 мисливських регіонів, 24 мисливські райони та 377 мисливських округи. Територіально-адміністративна структура Фінляндії передбачає поділ території на 15 мисливських регіонів і 298 мисливських округів.

Щоб стати мисливцем, як і в інших європейських країнах, необхідно пройти курс навчання та скласти іспит. Наприклад, у Норвегії це можна зробити он-лайн. Після успішного складання іспиту мисливець автоматично вноситься до Електронного реєстру мисливців, де він отримує унікальний індивідуальний номер, без якого полювання неможливе. Користуючись функціями цього реєстру, мисливці можуть не виходячи з дому сплачувати мисливський збір (сплачує кожен мисливець у всіх країнах цієї моделі).

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

В особистому кабінеті мисливця доступна вся інформація про здійснені ним платежі та його «мисливська картка» (дозвіл на полювання). Цей документ можна завантажити у смартфон або роздрукувати. Збір статистичних даних також здійснюється через електронний портал. Наприкінці кожного сезону мисливець зобов'язаний подати звіт. Неподання звіту карається штрафом [9].

Слід зауважити, що полювання, як традиційне заняття, дуже популярне серед населення країн Північної Європи. Аналізуючи табл. 1, бачимо, що в порівнянні з іншими європейськими країнами, співвідношення мисливців до населення в країнах Північної Європи є найвищим.

Як і у Західно-Європейській моделі, право на полювання тісно пов'язане із володінням землею. Крім цього, мисливці мають право брати в оренду мисливські угіддя у власника або в держави. Мисливські угіддя формуються за рахунок приватних і державних лісів, які надаються в оренду окремим особам або місцевим мисливським клубам. На відміну від України, процес надання мисливських угідь в оренду є конкурсним, прозорим та публічним. Отримання в оренду державних мисливських угідь здійснюється переважно через аукціони. Для полювання на копитних тварин необхідно мати мисливські угіддя значної площі. У Норвегії та Фінляндії нараховується близько 4 тис. мисливських товариств, які орендують (або мають у власності) мисливські угіддя площею від 2 до 10 тис. га.

Необхідно зауважити, що на відміну від інших країн Європи, де основним об'єктом полювання серед копитних тварин є косуля, кабан та благородний олень, головним об'єктом полювання в Північно-Європейських країнах є лось та північний олень.

Проаналізувавши особливості ведення мисливського господарства в зазначених моделях, можемо виокремити їхні характерні риси, переваги та недоліки (табл. 2) і порівняти їх з українською моделлю ведення мисливського господарства.

Вагомий внесок у розвиток мисливства та захист дикої природи в Європі здійснюють міжнародні мисливські організації, такі як Міжнародна Рада з полювання та охорони тваринного світу (СІС) та Федерація мисливських і природоохоронних асоціацій (FACE).

Міжнародна Рада з полювання та охорони тваринного світу налічує понад 1500 членів у 86 країнах. До її складу входять уряди 26 держав (в особі міністерств, відповідальних за природокористування та охорону довкілля), громадські організації, університети, експерти та приватні особи.

Україна на державному рівні не є членом СІС. Лише Українське товариство мисливців і рибалок є членом СІС як національна недержавна організація.

Основними напрямками в роботі СІС є:

- законодавча діяльність – розробка стратегій і законодавства в галузі стійкого полювання, збереження ресурсів дикої природи тощо;
- наукова діяльність – підтримка наукових досліджень, що стосуються вивчення великої та дрібної дичини, перелітних птахів, хвороб у дикій природі, економіки ресурсів, оцінки мисливських трофеїв тощо;
- культурна діяльність – ставлення до полювання як до традиційного заняття та частини культурної спадщини. Організація активно підтримує відродження соколиного полювання, створення мисливських музеїв, бібліотек тощо.

Погоджуємось із дослідниками, які зазначають, що на сучасному етапі реформування вітчизняної галузі мисливського господарства, членство в такій потужній мисливській організації, як СІС дало б мисливству додатковий поштовх для розвитку [14, с. 33].

Таблиця 2

Систематизація закордонного досвіду ведення мисливського господарства

Модель	Характерні риси	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
<b>СХІДНО-ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛЬ ВЕДЕННЯ МГ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державне регулювання галузі МГ здійснюється Міністерствами охорони навколишнього середовища (Польща) або Міністерствами с/г (Словаччина, Угорщина).</li> <li>2. Визначну роль у розвитку МГ відіграють національні мисливські організації.</li> <li>3. Більшість мисливських господарств є громадськими. Низові колективи є самостійними юридичними особами та основними користувачами мисливських угідь.</li> <li>4. Власник земельної ділянки не має переважного права на полювання дичини на території його ділянки.</li> <li>5. Велика кількість мисливських господарств (низових мисливських колективів, що мають власні угіддя).</li> <li>6. Мисливські тварини є власністю держави.</li> <li>7. Охороною тварин, організацією та проведенням біотехнічних заходів займаються самі мисливці.</li> <li>8. Наявність державної охорони диких тварин.</li> <li>9. Наявність механізму відшкодування збитків, заподіяних мисливськими тваринами лісовому та сільському господарствам.</li> <li>10. Користування мисливськими угіддями є платним, що дає можливість поповнювати бюджети місцевих громад (за польові угіддя), лісництв (за лісові) або власників земельних ділянок</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. МГ є прибутковою галуззю національної економіки.</li> <li>2. Полювання є доступним заняттям. Кожен мисливець є господарем власних угідь.</li> <li>3. Висока чисельність диких тварин.</li> <li>4. Тваринні природні ресурси використовуються раціонально.</li> <li>5. Територіальні громади залучені до процесу надання в користування мисливських угідь та мають вплив на процес ведення мисливського господарства</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. У зв'язку з досить високою чисельністю диких тварин трапляються часті випадки нанесення матеріальних збитків сільському та лісовому господарствам, що призводить до соціальних конфліктів</li> </ol>
<b>ЗАХІДНО-ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛЬ ВЕДЕННЯ МГ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державне управління МГ здійснюють адміністративно-територіальні органи, які підпорядковуються федеральному Міністерству сільського господарства (Німеччина).</li> <li>2. Важливу роль у розвитку МГ відіграють національні мисливські організації.</li> <li>3. Більшість мисливських угідь перебувають у приватній власності.</li> <li>4. Право на полювання належить власнику земельної ділянки.</li> <li>5. Висока кількість мисливських господарств (приватних), які мають невеликі розміри (450 га).</li> <li>6. Охороною тварин, організацією та проведенням біотехнічних заходів займаються самі мисливці.</li> <li>7. Наявність механізму відшкодування збитків, заподіяних мисливськими тваринами лісовому та сільському господарствам</li> <li>8. Користування мисливськими угіддями є платним. Оренду платують власники земельних ділянок</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. МГ є прибутковою галуззю національної економіки та частиною національної культури.</li> <li>2. Висока чисельність диких тварин.</li> <li>3. Власники мисливських угідь сплачують податок на користь держави</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Через високу кількість диких тварин часто трапляються ДТП за участю останніх.</li> <li>2. У зв'язку з досить високою чисельністю диких тварин трапляються часті випадки нанесення матеріальних збитків сільському та лісовому господарствам, що призводить до соціальних конфліктів</li> </ol>



Закінчення табл. 2

1	2	3	4
<p><b>ПІВНІЧНО-ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛЬ ВЕДЕННЯ МГ</b></p>	<p>1. Державне управління МГ здійснюють Міністерство сільського і лісового господарства у Фінляндії, Агентство природних ресурсів у Швеції та Міністерство лісового господарства в Норвегії. 2. Важливу роль у розвитку МГ відіграють національні мисливські організації. 3. Мисливські угіддя формуються за рахунок державних і приватних лісів (Ліси становлять більшу частину території Швеції та Фінляндії). 4. Більшість мисливських угідь перебувають у приватній власності. 5. Право на полювання належить власнику земельної ділянки. 6. Висока кількість мисливських господарств (приватних), які мають невеликі розміри (450 га). 7. Кожен мисливець сплачує податок – мисливський збір. 8. Для полювання на копитних тварин (є найбільш популярним) необхідно придбати ліцензію. 9. Вартість полювання на дрібну дичину становить від 5 євро в день. 10. Компенсація збитків, нанесених дикими тваринами лісовому і сільському господарству, здійснюється державою за рахунок коштів, які сплачують мисливці за полювання на дрібну дичину</p>	<p>1. МГ є прибутковою галуззю національної економіки та частиною національної культури. 2. Висока чисельність диких тварин. 3. Власники мисливських угідь сплачують податок на користь держави</p>	<p>1. Через високу кількість диких тварин часто трапляються ДТП за участю останніх. 2. У зв'язку з досить високою чисельністю диких тварин трапляються часті випадки нанесення матеріальних збитків сільському та лісовому господарствам, що призводить до соціальних конфліктів</p>
<p><b>УКРАЇНСЬКА МОДЕЛЬ ВЕДЕННЯ МГ</b></p>	<p>1. Державне регулювання МГ здійснюється Міністерством аграрної політики та продовольства (через Державне агентство лісових ресурсів). 2. Більшість мисливських угідь є громадськими. Однак національна мисливська організація (УТМР) не відіграє такого значення, як у європейських країнах. 3. Низовий мисливський колектив не має статусу юридичної особи й не може вести самостійну господарську діяльність. 4. Кількість мисливських господарств значно менша, ніж у європейських країнах. 5. Мисливські тварини є власністю українського народу. 6. Охороною мисливських тварин займаються користувачі мисливських угідь. 7. Відсутність державної охорони диких тварин. 8. Механізм відшкодування збитків, нанесених дикими тваринами сільському та лісовому господарству, не розроблений. 9. Користування мисливськими угіддями є платним, однак механізм оплати поки не розроблений</p>	<p>1. Кожен громадянин має право на полювання. 2. Через низьку чисельність диких тварин нанесення збитків лісовому й сільському господарству є незначним</p>	<p>1. МГ є збитковою галуззю національної економіки. 2. Мисливський колектив не є юридичною особою. 3. Площі мисливських господарств є неоптимальними. 4. Чисельність диких тварин є низькою. 5. Територіальні громади не залучені до процесу надання мисливських угідь у користування та не мають відношення до ведення МГ</p>

Джерело: складено авторами [1; 3; 4; 6; 10; 15; 20; 23].

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Другою за значенням та популярністю серед мисливців у світі після СІС є Федерація мисливських і природоохоронних асоціацій ЄС. Членами цієї міжнародної організації є національні мисливські організації з 36 європейських країн, у тому числі 28 країн ЄС. Організація налічує понад 7 млн мисливців. Це робить FASE найбільшим демократичним представницьким органом для мисливців у всьому світі й однією з найбільших європейських громадських організацій [13, с. 32].

Головна українська організація, яка об'єднує мисливців – Українське товариство мисливців і рибалок, – не є членом FASE. Державний орган, який регулює розвиток мисливського господарства України (Держлісагенство), може стати асоційованим членом (без права голосу).

Основним завданням FASE є захист прав та інтересів членів Федерації. У своїй діяльності Федерація фокусує свою увагу на шести основних напрямках: охорона природи, охорона диких тварин, міжнародні угоди, стан диких тварин і їхнє здоров'я, вогнепальна зброя та боєприпаси, методи полювання та культура. FASE є своєрідною «площадкою» для розгляду, аналізу та обговорення різних тенденцій та практик галузі, має власний інформаційний портал. У своїй роботі Федерація на різних рівнях співпрацює з Європейською комісією та парламентом ЄС [13, с. 33].

Як бачимо, державні органи, які регулюють розвиток мисливської галузі в Україні, а також Українське товариство мисливців і рибалок як національна мисливська організація слабо інтегровані в Європейський мисливський простір. Це створює значні перешкоди на шляху вивчення та імплементації успішного закордонного досвіду.

**Висновки та пропозиції.** Розглянувши зазначені моделі ведення мисливського господарства в країнах ЄС, можемо відмітити їх загальну схожість. Спільним є те, що в усіх країнах Європи мисливське господарство є рентабельною галуззю та інструментом збереження навколишнього середовища. Сприяє цьому тісна співпраця країн Європи в цій галузі. Завдяки цьому країни ЄС мають подібну нормативно-правову базу, а також економічну, культурну та ментальну схожість.

На наш погляд, на сучасному етапі для України є найбільш актуальною Східно-Європейська модель. Особливості державного устрою, адміністративно-територіального поділу, ментальності населення, природно-кліматичних умов дають підставу стверджувати, що для України на сучасному етапі еталонними є польська, словацька та угорська моделі.

Для мисливської галузі цих країн характерна визначальна роль громадських мисливських організацій. Більшість мисливських угідь у цих країнах перебувають у користуванні громадських об'єднань – первинних мисливських колективів. В Україні громадська організація Українського товариства мисливців і рибалок не відіграє такого значення. Низовий мисливський колектив не є юридичною особою і не бере участі у веденні мисливського господарства. Це призводить до того, що великі площі мисливських угідь не мають свого господаря. Там не проводяться біотехнічні заходи, відсутня охорона диких тварин та контроль за дотриманням правил полювання. Таке неефективне використання мисливських угідь є причиною катастрофічно низької чисельності диких тварин (порівняно з країнами ЄС) і, як наслідок, збитковістю галузі.

Стримує розвиток мисливського господарства України і непрозорий механізм надання в користування мисливських угідь. Досвід країн ЄС демонструє, що надання мисливських угідь у користування на конкурсних засадах дає більше шансів отримати угіддя зацікавленому власнику, який буде прагнути до більш ефективного ведення господарства (для отримання прибутку).

Потребують оптимізації й площі та кількість мисливських господарств. Так, незважаючи на те, що серед європейських країн Україна має найбільшу площу мисливських угідь, кількість мисливських господарств є найменшою. На наш переконання, опти-

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

мальна середня площа мисливського господарства в Україні має коливатися в межах 10-30 тис. га. Великі за площею мисливські господарства, зазвичай, є нерентабельними, оскільки через брак фінансування ефективно ведення мисливського господарства здійснюється лише на частині території.

**Список використаних джерел**

1. Аналіз законодавчої бази і практики ведення мисливського господарства деяких країн Європейського Союзу. Жовтень 2015 / М. О. Мироненко та ін. URL: [http://www.enpifleg.org/site/assets/files/1896/zakonodavcho\\_bazi\\_praktiki\\_vedennia\\_mislivs\\_kogo\\_gospodarstva\\_de.pdf](http://www.enpifleg.org/site/assets/files/1896/zakonodavcho_bazi_praktiki_vedennia_mislivs_kogo_gospodarstva_de.pdf).
2. Ведення мисливського господарства у 2017 році / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/lis/opvimg/arch\\_vmg\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/lis/opvimg/arch_vmg_u.htm).
3. Делеган І. В., Шпільчак М. Б. Особливості ведення мисливського господарства в Польщі. *Науковий Вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18.9. С. 42–47.
4. Делеган І. В., Шпільчак М. Б. Особливості ведення мисливського господарства в Австрії. *Науковий Вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18.7. С. 16–23.
5. Делеган І. І., Делеган І. В. Особливості мисливського господарства і полювання в державних лісах Словаччини. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 14–19.
6. Делеган І. І., Делеган І. В. Особливості організації ведення мисливського господарства у Словаччині. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.8. С. 52–57.
7. Делеган І., Лушак М. Особливості мисливського господарства Австрії. URL: <https://ahf.org.ua/uk/library/world-practice/614-osoblivosti-mislivskogo-gospodarstva-avstriji>.
8. Дробот І. О., Проців О. Р. Розвиток системи державного регулювання мисливського господарства України в контексті адаптування до умов Європейського Союзу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2. С. 385–392.
9. «Електронне мисливство» у Норвегії. URL: <http://gsvms.org.ua/uk/myslyvstvo/mizhnarodnyi-dosvid/item/299-elektronne-myslyvstvo-u-norvehii>.
10. Мироненко М., Новіков Р. Взірєць мисливського господарювання. Мисливське господарство Словаччини. *Лісовий і мисливський журнал*. 2015. № 3. С. 26–31.
11. Мироненко М., Новіков Р. До Європи за досвідом. Польща мисливська. *Лісовий і мисливський журнал*. 2015. № 2. С. 26–31.
12. Мироненко М., Новіков Р. Країна трофейного полювання. *Лісовий і мисливський журнал*. 2015. № 4. С. 26–29. URL: <https://ekoinform.com.ua/?p=1228>.
13. Новіков Р. FASE-обличчя Європи. Міжнародна співпраця – шлях до розвитку мисливського господарства. *Лісовий і мисливський журнал*. 2015. № 6. С. 32–34.
14. Новіков Р. Ключ до успіху. Як перейняти досвід розвинених країн у веденні мисливського господарства. *Лісовий і мисливський журнал*. 2015. № 5. С. 32–33.
15. Новіков Р. Мисливство у цифрах. Аналіз ведення мисливського господарства в Україні та країнах ЄС. *Лісовий і мисливський журнал*. 2016. № 3. С. 30–31. URL: <https://ekoinform.com.ua/?p=1074>.
16. Новіков Р. Полювання по-німецьки. Частина I. URL: <https://ahf.org.ua/uk/library/world-practice/592-polyuvannya-po-nimetski-chastina-i>.
17. Новіков Р. Полювання по-німецьки. Частина II. URL: <https://ahf.org.ua/uk/library/world-practice/600-polyuvannya-u-nimechchini-chastina-ii>.
18. Новіков Р. Српски ловац. Про мисливське господарство Сербії – країни з соціалістичним минулим та європейським майбутнім. *Лісовий і мисливський журнал*. 2017. № 4. С. 33–35.
19. Романів І. Країна квітучих полонин і величних гір. *Лісовий і мисливський журнал*. 2016. № 2. С. 33–35.
20. Романів І. Мисливське королівство. Норвегія – країна інтенсивного, але раціонального природокористування. *Лісовий і мисливський журнал*. 2016. № 4. С. 32–35.
21. Романів І. На стражі мисливських угідь. Про Державну мисливську охорону Польщі, її функції, права, обов'язки та ефективність. *Лісовий і мисливський журнал*. 2016. № 1. С. 34–36.
22. Урсул В. Вікові традиції сучасного мисливства. Як живе братство мисливців у Польщі. Історія і сьогодення. *Лісовий і мисливський журнал*. 2018. № 4. С. 46–48.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

23. Хоєцький П. Б., Похалюк О. М. Мисливське господарство країн Європи. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.8. С. 42–52.

24. German forests. Nature and economic factor / Federal Ministry of Food, Agriculture and Consumer Protection. 2010. 32 p. URL: [http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/EN/Publications/GermanForests.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/EN/Publications/GermanForests.pdf?__blob=publicationFile).

### References

1. Myronenko M. O. et. al (2015). Proekt modeli reformuvannia i rozvytku myslyvskoho hospodarstva Ukrainy. Zhovten 2015 [Project of the model of reforming and development of hunting economy of Ukraine. October 2015]. Retrieved from <https://www.slideshare.net/enpifleg/ss-65435331>.

2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (2018). *Vedennia myslyvskoho hospodarstva u 2017 rotsi [Maintenance of hunting economy in 2017]*. Retrieved from [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/lis/opvmg/arch\\_vmg\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/lis/opvmg/arch_vmg_u.htm).

3. Delehan, I. V., Shpilchak, M. B. (2008). Osoblyvosti vedennia myslyvskoho hospodarstva v Polshchi [Features of hunting management in Poland]. *Naukovyi Visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 18.9, 42–47 [in Ukrainian].

4. Delehan, I. V., Shpilchak, M. B. (2008). Osoblyvosti vedennia myslyvskoho hospodarstva v Avstrii [Features of hunting management in Austria]. *Naukovyi Visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 18.7, 16–23 [in Ukrainian].

5. Delehan, I. V., Shpilchak, M. B. (2010). Osoblyvosti myslyvskoho hospodarstva i poliuvannia v derzhavnykh lisakh Slovachchyny [Features of hunting industry and hunting in the state forests of Slovakia]. *Naukovyi Visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 20.15, 14–19 [in Ukrainian].

6. Delehan, I. V., Delehan I. V. (2010). Osoblyvosti myslyvskoho hospodarstva i poliuvannia v derzhavnykh lisakh Slovachchyny [Features of hunting and hunting in the state forests of Slovakia]. *Naukovyi Visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 24.8, 52–57 [in Ukrainian].

7. Delehan, I., Lushchak, M. (n.d.). Osoblyvosti myslyvskoho hospodarstva Avstrii [Features of hunting in Austria]. Retrieved from <https://ahf.org.ua/uk/library/world-practice/614-osoblyvosti-mislivskogo-gospodarstva-avstrii>.

8. Drobot, I. O., Protsiv, O. R. (2011). Rozvytok systemy derzhavnogo rehuliuвання myslyvskoho hospodarstva Ukrainy v konteksti adaptuvannia do umov Yevropeiskoho Soiuzu [Development of the state regulation system of hunting economy of Ukraine in the context of adaptation to the conditions of the European Union]. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia – Actual problems of public administration*, 2, 385–392 [in Ukrainian].

9. «Elektronne myslyvstvo» u Norvehii [«Electronic hunting» in Norway]. Retrieved from <http://gsvms.org.ua/uk/myslyvstvo/mizhnarodnyi-dosvid/item/299-elektronne-myslyvstvo-u-norvehii>.

10. Myronenko, M., Novikov, R. (2015). Vzirets myslyvskoho hospodariuvannia. Myslyvske hospodarstvo Slovachchyny [Model of hunting management. Hunting in Slovakia]. *Lisovyi i myslyvskyi zhurnal – Forest and Hunting Magazine*, 3, 26–31 [in Ukrainian].

11. Myronenko, M., Novikov, R. (2015). Do Yevropy za dosvidom. Polshcha myslyvska [To Europe to get experience. Hunting Poland]. *Lisovyi i myslyvskyi zhurnal – Forest and Hunting Magazine*, 2, 26–31 [in Ukrainian].

12. Myronenko, M., Novikov, R. (2015). Kraina trofeinoho poliuvannia [Country of trophy hunting]. *Lisovyi i myslyvskyi zhurnal – Forest and Hunting Magazine*, 4, 26–29. Retrieved from <https://ekoinform.com.ua/?p=1228>.

13. Novikov, R. (2015). FACE-oblychchia Yevropy. Mizhnarodna spivpratsia – shliakh do rozvytku myslyvskoho hospodarstva [FACE – a face of Europe. International cooperation is the way to the hunting industry development]. *Lisovyi i myslyvskyi zhurnal – Forest and Hunting Magazine*, 6, 32–34 [in Ukrainian].

14. Novikov, R. (2015). Kliuch do uspikhu. Yak pereiniaty dosvid rozvynenykh krain u vedenni myslyvskoho hospodarstva [The key to success. How to learn hunting management from the experience of developed countries]. *Lisovyi i myslyvskyi zhurnal – Forest and Hunting Magazine*, 5, 32–33 [in Ukrainian].

15. Myslyvstvo v tsyfrakh [Hunting in numbers] (2016). *Lisovyi i myslyvskyi zhurnal – Forest and hunting magazine*, 3, 30–31 [in Ukrainian].

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

16. Novikov, R. (n.d.). *Poliuvannia po-nimetsky. Chastyna I [Hunting in the German style. Part I]*. Retrieved from <https://ahf.org.ua/uk/library/world-practice/592-polyuvannya-po-nimetski-chastina-i>.

17. Novikov, R. (n.d.). *Poliuvannia po-nimetsky. Chastyna II [Hunting in the German style. Part II]*. Retrieved from <https://ahf.org.ua/uk/library/world-practice/600-polyuvannya-u-nimechchini-chastina-ii>.

18. Novikov, R. (2017). Srpsky lovats. Pro myslyvske hospodarstvo Serbii – krainy z sotsialistychnym mynulym ta yevropeiskym maibutnim [The Serbian catcher. About Serbia's hunting economy - countries with a socialist past and a European future]. *Lisovyi i myslyvskyi zhurnal – Forest and hunting magazine*, 4, 33–35 [in Ukrainian].

19. Romaniv, I. (2016). Kraina kvituchykh polonyn i velychnykh hir [Country of flowering meadows and majestic mountains]. *Lisovyi i myslyvskyi zhurnal – Forest and hunting magazine*, 2, 33–35 [in Ukrainian].

20. Romaniv, I. (2016). Myslyvske korolivstvo. Norvehiia – kraina intensyvnoho, ale ratsionalnoho pryrodokorystuvannia [Hunting Kingdom. Norway is a country of intense but rational products use]. *Lisovyi i myslyvskyi zhurnal – Forest and hunting magazine*, 4, 32–35 [in Ukrainian].

21. Romaniv, I. (2016). Na strazhi myslyvskykh uhid. Pro Derzhavnu myslyvsku okhoronu Polshchi, yii funktsii, prava, oboviazky ta efektyvnist [On the guard of hunting grounds. About the State Hunting Protection of Poland, its functions, rights, responsibilities and effectiveness]. *Lisovyi i myslyvskyi zhurnal – Forest and hunting magazine*, 1, 34–36 [in Ukrainian].

22. Ursul, V. (2018). Vikovi tradytsii suchasnoho myslyvstva. Yak zhyve bratstvo myslyvtiv u Polshchi. Istorii i sohodennia [Age-old traditions of modern hunting. As a living brotherhood of hunters in Poland. History and the present]. *Lisovyi i myslyvskyi zhurnal – Forest and hunting magazine*, 4, 46–48 [in Ukrainian].

23. Khoietskyi, P. B., Pokhaliuk, O. M. (2014). Myslyvske hospodarstvo krain Yevropy [Hunting economy of European countries]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukraine – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 24.8, 42–52 [in Ukrainian].

24. German forests. Nature and economic factor / Federal Ministry of Food, Agriculture and Consumer Protection. 2010. Retrieved from [http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/EN/Publications/GermanForests.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/EN/Publications/GermanForests.pdf?__blob=publicationFile).

**Гонта Олена Іванівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Гонта Елена Ивановна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры туризма, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Honta Olena** – Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Tourism, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** e.gonta@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6434-357X>

**Музыка Владислав Віталійович** – аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Музыка Владислав Витальевич** – аспірант кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Muzyka Vladyslav** – PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** riocomp2@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2666-4617>

УДК 331.522.4(477)

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-126-135

*Ірина Кичко, Людмила Борисенко, Максим Левченко***УМОВИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ  
МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ ТА ФАКТОРИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ***Ірина Кичко, Людмила Борисенко, Максим Левченко***УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ  
МОРСКОГО ТРАНСПОРТА И ФАКТОРЫ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ***Iryna Kychko, Ludmila Borisenko, Maksym Levchenko***TERMS OF LABOR POTENTIAL FORMATION OF MARITIME TRANSPORT  
ENTERPRISES AND FACTORS OF ITS IMPLEMENTATION**

Статтю присвячено дослідженню теоретичних та прикладних проблем формування та реалізації трудового потенціалу підприємств морського транспорту. Визначено основні підходи до трактування трудового потенціалу. Обґрунтовано пріоритети формування та реалізації трудового потенціалу підприємств морського транспорту з врахуванням державного та ринкового впливу. Доведено, що умовою для ефективного формування та реалізації трудового потенціалу підприємств морського транспорту є соціально-психологічний клімат. У процесі дослідження було визначено, що соціально-психологічні фактори, як і відповідні їм методи управління персоналом, включають соціальний та психологічний аспекти впливу на працівників і здійснюють суттєвий вплив на продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства морського транспорту.

**Ключові слова:** трудовий потенціал; соціально-психологічний клімат; фактори впливу; соціальні методи управління; психологічні методи управління; управління персоналом підприємств морського транспорту.

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 20.

Статья посвящена исследованию теоретических и прикладных проблем формирования и реализации трудового потенциала предприятий морского транспорта. Определены основные подходы к трактовке трудового потенциала. Обоснованы приоритеты формирования и реализации трудового потенциала предприятий морского транспорта с учетом государственного и рыночного влияния. Доказано, что условием для эффективного формирования и реализации трудового потенциала предприятий морского транспорта является социально-психологический климат. В процессе исследования было определено, что социально-психологические факторы, как и соответствующие им методы управления персоналом, включают социальный и психологический аспекты воздействия на работников и оказывают существенное влияние на производительность труда и эффективность деятельности предприятия морского транспорта.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал; социально-психологический климат; факторы влияния; социальные методы управления; психологические методы управления; управления персоналом предприятий морского транспорта.

Рис.: 4. Табл.: 1. Библ.: 20.

The article is devoted to the research of theoretical and applied problems of the formation and implementation of labor potential of marine transport enterprises. Main approaches to the interpretation of labor potential are determined. Priorities of the formation and implementation of labor potential of maritime transport enterprises taking into consideration the state and market influence are substantiated. It is proved that the social and psychological climate is a condition for effective formation and implementation of labor potential of marine transport enterprises. In the course of the research, it was determined that social and psychological factors, as well as their respective human capital management methods, include social and psychological aspects of the impact on employees and exert a significant impact on labor productivity and efficiency of marine transport enterprises.

**Keywords:** labor potential; social and psychological climate; factors of influence; social management methods; psychological management methods; HCM (human capital management) of maritime transport enterprises.

Fig.: 4. Table: 1. References: 20.

**JEL Classification:** J2

**Постановка проблеми.** Стан трудового потенціалу є основним важелем економічного, соціального та інноваційного розвитку будь-якої країни, являючи собою одночасно як складову фундаменту суспільства, так і суб'єкт більшості соціальних проблем та відносин, що нерозривно пов'язаний з великою кількістю факторів. Рівень конкурентоспроможності національної економіки та ефективність діючої системи інновацій, порівнюючи з іншими країнами на міжнародній арені, нині є недостатніми для підтримання стабільного розвитку вітчизняної економіки й гарантування підвищення трудового потенціалу, підтримання національної безпеки та подальшого переходу на європейські стандарти життя для громадян України. В умовах високої конкурентної боротьби на глобальному та локальному рівнях, одержати перемогу може лише той, хто може за-

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

пропонувати найвищу якість у виробництві певної продукції та послуг, а це неможливо без кваліфікованого, мотивованого та лояльного персоналу. У таких умовах, значну роль відіграють соціально-психологічні методи управління, важливість та вплив яких із кожним роком підвищується і, як наслідок, зумовлює необхідність пошуку нових поглядів на характеристику та розвиток процесів трудової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок для вивчення питань формування, реалізації та різнобічного впливу на трудовий потенціал зробили такі вітчизняні вчені, як І. І. Бажан, О. О. Бендасюк, В. Галаз, І. І. Грибик, Л. М. Дулуб, К. Б. Козак, С. В. Сембер, С. І. Пирожков, Г. А. Харченко, А. В. Череп, А. В. Церковна та інші. Так, І. І. Бажан, Л. В. Галаз, І. І. Грибик, Б. А. Маліцький потенціал трактують як базу знань, що розвивається, один із провідних факторів духовного відтворення [1], до компонентів трудового потенціалу додають ментальність, морально-етичні норми [2, с. 70-71], виділяють саме освіту як ключовий компонент трудового потенціалу [3, с. 39; 4, с. 259]. С. В. Сембер [5, с. 7], А. В. Череп [6, с. 248], О. О. Бендасюк [7, с. 172], С. Т. Дуда [8, с. 125], Б. Т. Кліяненко, С. А. Мельник, В. П. Антонюк, З. С. Варналій [9], Л. В. Шаульська, В. І. Приймак, характеризуючи трудовий потенціал, акцентують увагу на стадії його реалізації, трактуючи наявні й майбутні трудові можливості. В. Білецька, І. І. Бажан, В. П. Антонюк, Л. В. Шаульська комплексно підходять до трактування трудового потенціалу, розглядаючи його на макро-, мезо- та мікрорівні [2, с. 71; 10, с. 244; 11, с. 137; 12, с. 85].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на досить детальне висвітлення поняття «трудова потенціал» та його деталей багатьма вітчизняними та закордонними науковцями, питання підвищення трудового потенціалу залишається досі актуальним в Україні. Зокрема, визначення таких факторів та умов впливу, як соціально-психологічний клімат та методи управління ним на трудовий потенціал підприємств морського транспорту, як одних із найбільших на сьогодні, не отримує достатнього висвітлення в дослідженнях.

**Метою статті** є розкриття умов формування трудового потенціалу підприємств морського транспорту та його реалізації під впливом соціально-психологічних методів управління.

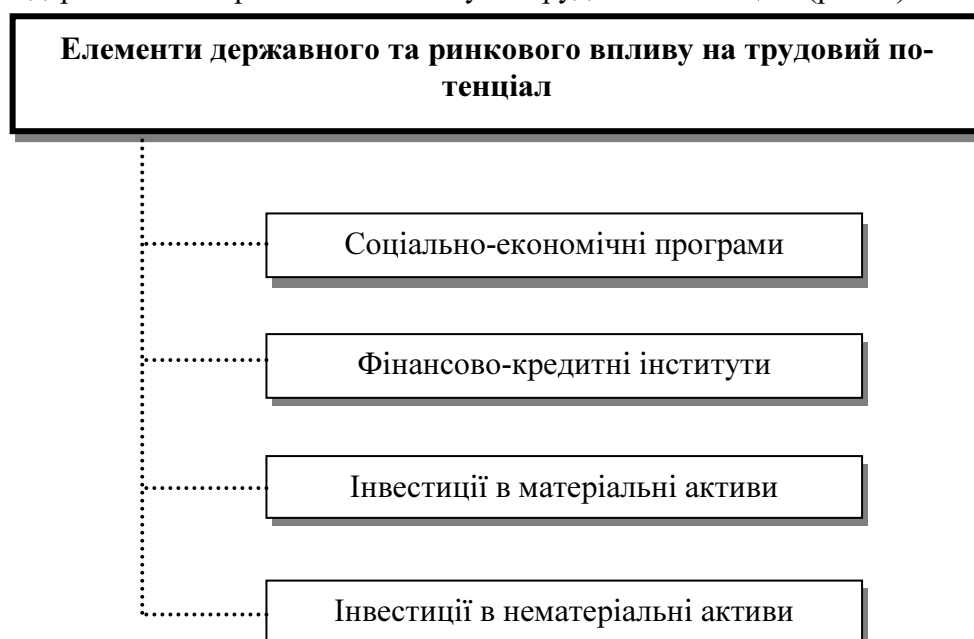
**Виклад основного матеріалу.** Перспективи підвищення трудового потенціалу підприємств морського транспорту є надзвичайно важливим завданням для подальшого розвитку України. Трудова потенціал є основою всіх економічних, і не тільки, процесів, а тому від його розвитку безпосередньо залежить розвиток усієї економіки України.

Зважаючи на результати аналізу праць науковців стосовно трудового потенціалу підприємств морського транспорту, можна виділити тлумачення поняття трудового потенціалу як узагальної характеристики потенційної дієздатності економічно-активного населення, тобто також залежить від різноманітної кількості факторів та умов формування та реалізації.

Стан трудового потенціалу підприємств морського транспорту на сучасному етапі розвитку України дає змогу зробити висновки, що за роки незалежності в українців значно збільшився асортимент вибору можливостей для професійного і творчого розвитку. Проте, на жаль, мають місце й негативні фактори, що призводять до занепаду та зниження трудового потенціалу підприємств морського транспорту в Україні: низький рівень життя населення та вартості національної робочої сили; наявність досить високого рівня безробіття; неможливість населення задовольняти свої потреби через стрімке зростання цін; скорочення чисельності осіб працездатного віку; перенасиченість ринку праці спеціалістами певних професій; великий рівень міграції робочої сили та погіршення стану здоров'я населення [13].

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Враховуючи ситуацію, що склалася, доцільним є дослідження впливу на розвиток трудового потенціалу підприємств морського транспорту, виділивши найголовніші елементи державного та ринкового впливу на трудовий потенціал (рис. 1).



*Рис. 1. Елементи державного та ринкового впливу на трудовий потенціал*  
Джерело: розроблено авторами.

Соціально-економічні програми удосконалення трудового потенціалу підприємств морського транспорту (як елемент державного регулювання) впливають на: трудовий потенціал, формуючи основні умови праці; соціальні аспекти діяльності, визначаючи добробут працівників, що підвищує їхню продуктивність та прагнення до розвитку [19].

Ринковий вплив на трудовий потенціал підприємств морського транспорту різниться залежно від етапу розвитку суспільства, кон'юнктури ринку, від стратегічних орієнтирів розвитку тощо. Нині найбільш суттєвий вплив на трудовий потенціал здійснюють фінансово-кредитні інститути та інвестиції в матеріальні й нематеріальні активи.

Фінансово-кредитні інститути створюють умови для накопичення та збереження коштів, розміщення їх у вигляді інвестицій, удосконалення кількісних та якісних характеристик інвестиційної привабливості.

Одним із найбільших генераторів впливу на трудовий потенціал є інвестиції в матеріальні та нематеріальні активи. Інвестиції в матеріальні активи сприяють покращенню умов праці, отже, безпосередньо підвищують продуктивність праці та розвиток персоналу. Стан житлових та нежитлових будівель підвищує комфортність праці; машини, обладнання та інвентар – полегшують працю всіх видів персоналу, підвищуючи її ефективність.

Стан нематеріальних активів та розміри інвестицій у них, безпосередньо, впливають на розвиток персоналу, тобто на покращення трудового потенціалу. Право на авторську власність, патенти та ліцензії спонукають працівників до наукової діяльності.

У структурі капітальних інвестицій, частка інвестицій у матеріальні активи переважає частку інвестицій у нематеріальні активи (як у 2010 році, так і в 2017 році інвестицій у нематеріальні активи становили лише 4 %) (рис. 2).



## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА



Рис. 2. Загальна структура капітальних інвестицій у 2010 та 2017 роках  
Джерело: побудовано авторами.

Дані статистичної звітності стосовно капітальних інвестицій за видами активів за минулі роки дають змогу зробити такі висновки (табл. 1). В абсолютному виразі показники інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи за 2010-2017 роки зросли. Так, сума всіх інвестицій зросла на 267 886 млн грн – з 180 575,5 млн грн у 2010 році до 448 461,5 млн грн у 2017 році; сума інвестицій у матеріальні активи зросла на 258 376,7 млн грн – з 173 662,8 млн грн у 2010 році до 432 039,5 млн грн у 2017 році; сума інвестицій в нематеріальні активи зросла на 9509,3 млн грн – з 6912,7 млн грн у 2010 році до 16422 млн грн у 2017 році. Темп приросту інвестицій у матеріальні активи за цей період також перевищує темп зростання інвестицій у нематеріальні активи (248,7 % проти 237 %). Доцільно зазначити, що частка інвестицій у матеріальні активи переважає інвестиції в нематеріальні активи як у 2010 році, так і в 2017 році.

Таблиця 1

Капітальні інвестиції за видами активів за 2010-2017 рр., млн грн

Види активів	2010	2014	2015	2016	2017	Відхилення (2017 до 2010)
<b>Усього</b>	<b>180575,5</b>	<b>219419,9</b>	<b>273116,4</b>	<b>359216,1</b>	<b>448461,5</b>	<b>267886</b>
<b>інвестиції в матеріальні активи:</b>	<b>173662,8</b>	<b>212035,1</b>	<b>254730,9</b>	<b>347390,5</b>	<b>432039,5</b>	<b>258376,7</b>
житлові будівлі	25753,7	33177,0	45609,8	44864,9	53371,8	27618,1
нежитлові будівлі	37156,6	40859,7	43330,9	59398,3	65605,2	28448,6
інженерні споруди	39062,6	46599,3	50948,7	67517,1	78563,5	39500,9
машини, обладнання та інвентар	54059,2	68948,8	84423,2	123133,3	154721,7	100662,5
транспортні засоби	11025,3	13830,4	19650,0	36685,7	60123,9	49098,6
земля	1182,2	999,3	1441,8	1915,8	1994,0	811,8
довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	1797,2	2034,2	2762,6	3162,7	3727,9	1930,7
інші матеріальні активи	3626,0	5586,4	6563,9	10712,7	13931,5	10305,5
<b>інвестиції в нематеріальні активи</b>	<b>6912,7</b>	<b>7384,8</b>	<b>18385,5</b>	<b>11825,6</b>	<b>16422,0</b>	<b>9509,3</b>
з них:						
права на комерційні позначення, об'єкти промислової власності, авторські та суміжні права, патенти, ліцензії, концесії тощо	3044,0	2974,3	12457,8	4180,8	5717,7	2673,7
програмне забезпечення та бази даних	2802,4	3207,3	4908,4	6315,5	8196,4	5394

Джерело: складено авторами на основі [14].

Заслуговує на увагу систематизація факторів впливу на трудовий потенціал, їх взаємозв'язку зі сферами життя суспільства (рис. 3).

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

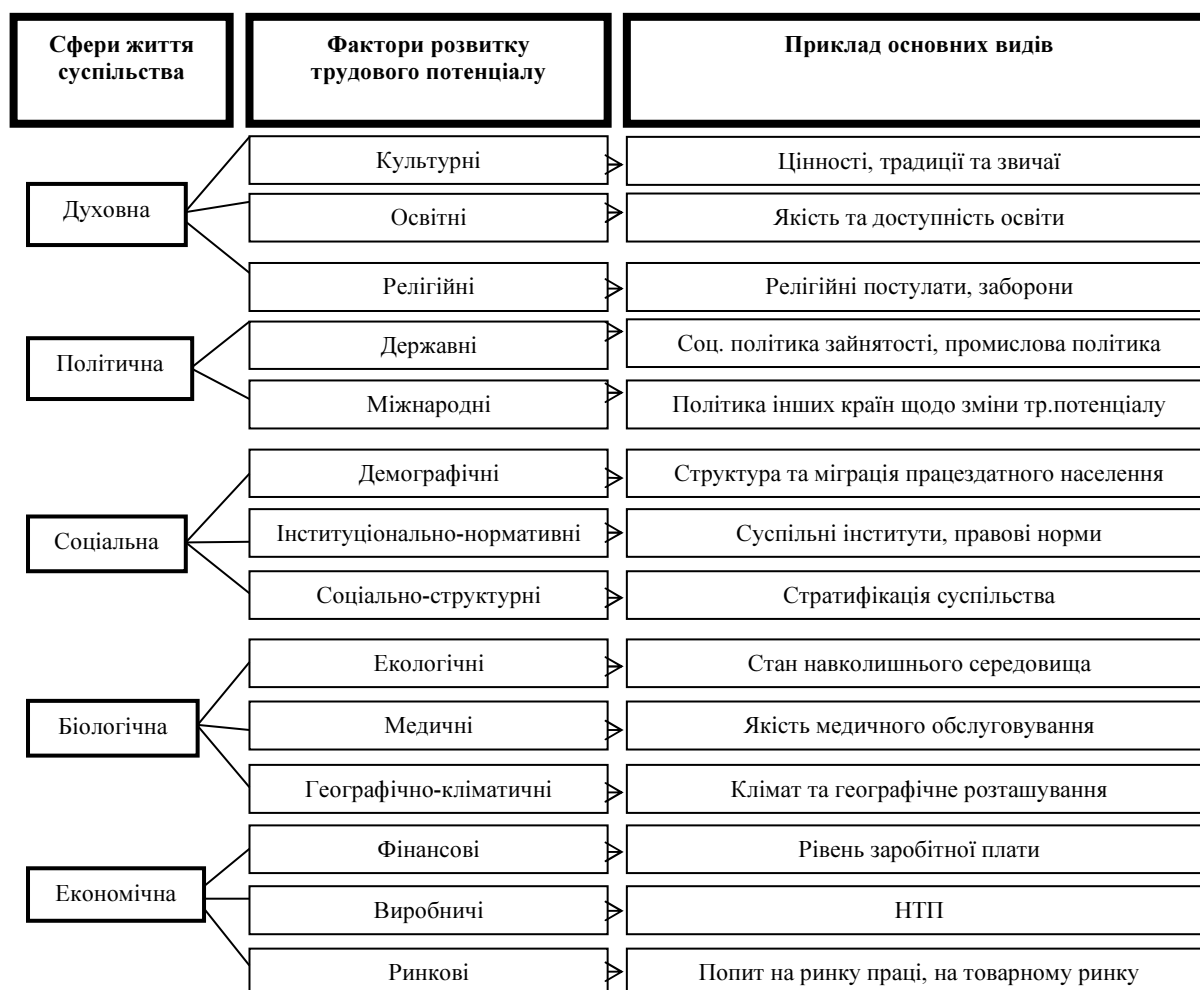


Рис. 3. Умови та фактори формування і розвитку трудового потенціалу  
Джерело: розроблено авторами на основі [15].

Крім запропонованого Л. М. Дулуб підходу до класифікації факторів формування та розвитку трудового потенціалу підприємств морського транспорту, ми пропонуємо одночасно розглядати взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх умов та факторів формування і розвитку системи впливу на трудовий потенціал. Впливовою умовою для трудового потенціалу підприємств морського транспорту є соціально-психологічний клімат, оскільки методи управління ним здійснюють вплив на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків робітників, інтереси, стимули та соціальні завдання [5]. Вони зачіпають одні з найголовніших аспектів життя і праці сучасного працівника та в подальшому допомагають забезпечити високу ефективність праці та стабільну діяльність колективу з мінімальною кількістю конфліктів (рис. 4).

Розвиток індивідуальних творчих та інтелектуальних здібностей працівників із кожним роком відіграє дедалі більшу роль в управлінні. Крім того, науковцями доведено, що настрій та комфорт людини на робочому місці здебільшого є вирішальними факторами формування рівня продуктивності праці та бажання розвиватися. На основі цих фактів можна сміливо та відкрито стверджувати про те, що соціально-психологічні фактори є рушійною силою життя сучасної людини та здатні як підвищувати захоплення і тягу робітника до праці, так і знижувати його трудову активність [20]. Успішний керівник має володіти спеціальними знаннями та здібностями, що дадуть змогу йому правильно та вчасно впливати на ці фактори і без особливих зусиль досягти стабільності в колективі та процвітання всього підприємства [16].

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Успішне керівництво будь-яким підприємством передбачає відокремлення певних етапів для досягнення максимальної ефективності персоналу:

- формування підрозділів, орієнтуючись не тільки на професійні функції співробітників, але й на їх психологічну сумісність;
- піклування про психологічний клімат усередині колективу;
- передбачення та врегулювання конфліктів;
- забезпечення підвищення рівня інтелекту, знань, кваліфікації, щоб досягнути моделі професійного просування [17].

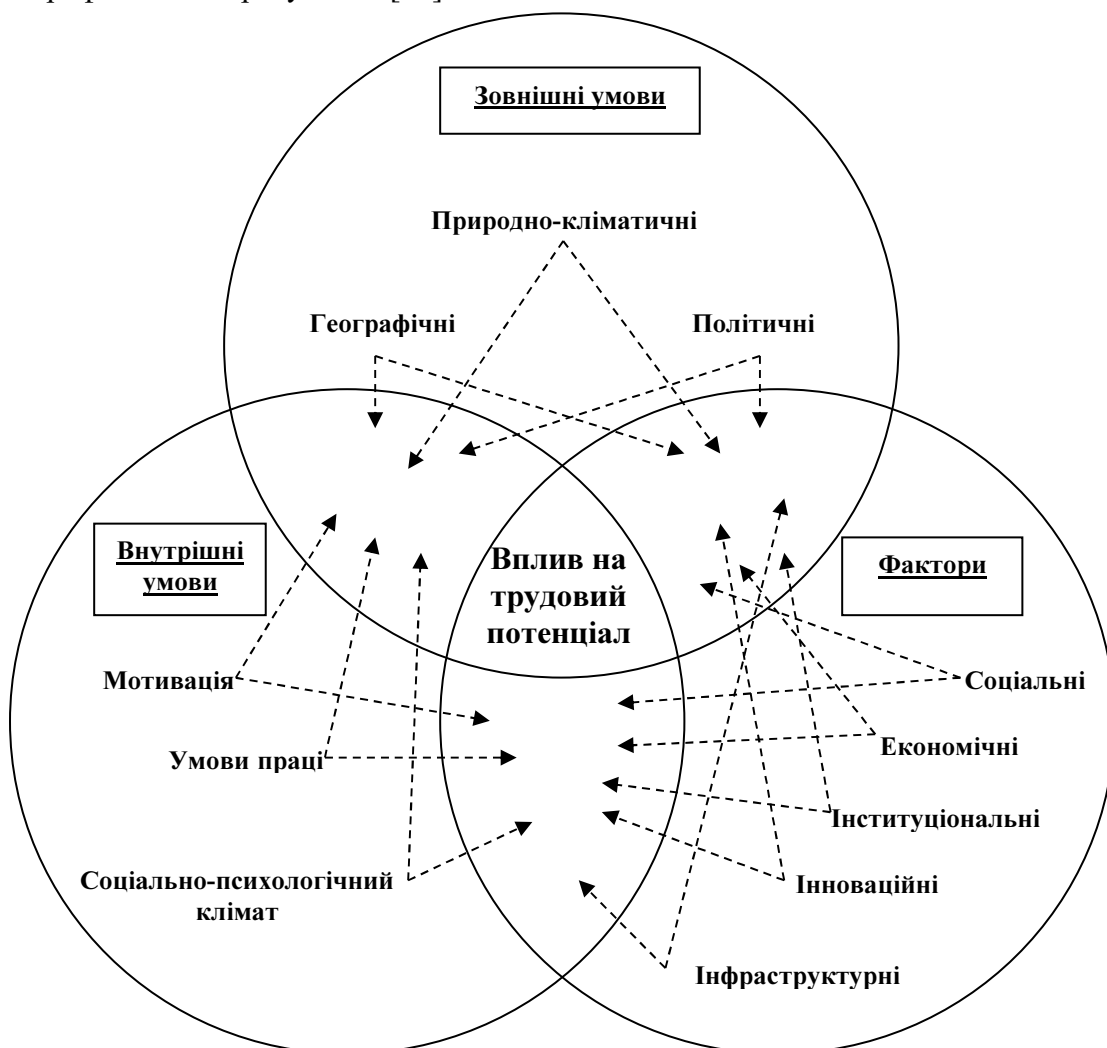


Рис. 4. Взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх умов та факторів впливу на трудовий потенціал

Джерело: розроблено авторами.

У процесі дослідження було визначено, що соціально-психологічні фактори, як і відповідні їм методи управління персоналом, включають соціальний та психологічний аспекти впливу на працівника.

Соціальний аспект проявляється у вигляді сукупності конкретних способів і прийомів, що спрямовані на формування, стимулювання, розвиток і активність колективу та світогляду його членів, включаючи такі методи [19]:

- оголошення подяк;
- нагородження орденами та медалями;
- звичаї та традиції;

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

- стимулювання творчої активності;
- виховання та навчання;
- кодекси честі;
- обмін досвідом;
- особистий приклад;
- надання соціальних привілеїв;
- критика та самокритика;
- правила службової етики й етикету.

Психологічний аспект виражений у регулюванні як міжособистісних відносин працівників, так і відносин «керівництво – персонал» з метою створення збалансованого психологічного клімату, сприятливого для нових ідей та продуктивної праці. До психологічних методів управління можна віднести такі:

- застосування певного стилю керівництва та психологічних методів мотивації;
- визначення типу особистості членів персоналу, темпераменту та інших індивідуальних особливостей;
- покращення зручності праці шляхом використання впливу кольорів, звуків та особливостей розміщення меблів і робочого інвентарю;
- використання тестів та спостережень для визначення симпатій та антипатій у колективі;
- відбір людей, які володіють певними психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі [18];
- коучинг, тимблдинг;
- навіювання, переконання, залучення, спонукання тощо.

Як результат, запровадження соціально-психологічних методів призводить до підвищення лояльності працівників, що також є одним із дієвих способів зростання ефективності праці. Особливо, зважаючи на те, що нині дедалі частіше деформується розуміння об'єкта лояльності. Працівники, влаштовуючись на роботу, більше не звертають уваги конкретно на директора підприємства, що вигідно, зважаючи на часту зміну власників великих вітчизняних підприємств. Працівники дедалі більше прагнуть бути більш відданими компанії, бо ж кожен прагне визнання соціумом своєї значущості.

Працівник, який сумлінною працею та рівнем кваліфікації приносить компанії стабільно високий дохід, але стикається з несправедливим як психологічним, так і матеріальним ставленням, не довго затримається на такому підприємстві. У результаті виникає висока плинність кадрів, що є індикатором проблем в управлінні. З іншого боку, персонал теж повинен знати й розуміти, що тільки конкретним внеском у справу компанії вони можуть гарантувати собі лояльне ставлення з боку керівництва.

Тобто, підсумовуючи вищезазначене, доходимо висновку, що неможливо змусити людей стати лояльними та полюбити компанію. Лояльність досягається через відкритість, ясність цілей і завдань, через залучення всіх категорій працівників у процес прийняття і реалізації важливих рішень, причому за наявності необхідних моральних заохочень і гідного рівня грошової винагороди [17].

**Висновки і пропозиції.** Без вирішення соціально-психологічних проблем підприємств морського транспорту неможливо отримати високу ефективність праці та підвищити рівень трудового потенціалу. Як показує практика, саме міцність і адекватність відносин та зв'язків між членами колективу, а також прояви взаємоповаги, є найсильнішими важелями підвищення ефективності та продуктивності праці, бо кожен працівник усвідомлює своє значення в колективі, свою роль та стає лояльним до компанії, приносячи стабільний та високий дохід. Чим сильніше розкриваються індивідуальні особливості будь-якого працівника будь-якого підприємства або організації, тим успіш-

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

шнішим, ефективнішим і стабільнішим буде колектив, а значить і саме підприємство або організація. Таким чином, здійснюється підвищення якості трудового потенціалу одночасно як на конкретному підприємстві, так і на державному рівні.

**Список використаних джерел**

1. Маліцький Б. А., Попович О. С., Онопрієнко М. В. Обґрунтування системи науково-технологічних та інноваційних пріоритетів на основі «форсайтних» досліджень. Київ: Фенікс, 2008. 86 с.
2. Бажан І. І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа. *Проблеми регіонального розвитку та соціально-трудоих відносин*. 2003. № 1(20). С. 69–74.
3. Галаз Л. В. Методичні підходи щодо аналізування впливу зовнішніх чинників на формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Львівської політехніки*. 2009. № 640. С. 38–47.
4. Грибик І. І., Копець Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Львівської політехніки*. 2009. № 640. С. 258–265.
5. Сембер С. В. Використання трудового потенціалу в умовах структурної перебудови економіки (на матеріалах міста Ужгорода): автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2000. 20 с.
6. Череп А. В., Зубрицька Я. О. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1(9). С. 245–254.
7. Бендасюк О. О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки. *Регіональна економіка*. 2010. № 1. С. 172–177.
8. Дуда С. Т., Івасишин М. М. Трудовий потенціал України: проблеми зайнятості та шляхи їх подолання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 18.5. С. 125–128.
9. Варналій З. С. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: монографія / за ред. З. С. Варналія. Київ: Знання України, 2005. 498 с.
10. Антонюк В. П. Регіональний менеджмент в системі формування трудового потенціалу. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки*. 2005. № 3. С. 243–252.
11. Шаульська Л. В. Соціально-трудоі відносини як чинник розвитку трудового потенціалу: [Удосконалення соціально-трудоих відносин в Україні]. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6. С. 136–143.
12. Бажан І. І. Економічна природа та сутність категорії «трудоий потенціал». *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. № 2(10). С. 84–89.
13. Пирожков С. І. Вибрані наукові праці: у 2 томах. Київ: КНТЕУ, 2008. Т. 1: Демографічний і трудовий потенціал. 934 с.
14. Капітальні інвестиції за видами активів за 2010-2017 роки / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
15. Дулуб Л. М. Фактори формування та розвитку трудового потенціалу. *Комунальное хозяйство городов*. 2005. № 61. С. 273–277.
16. Данилевич Н. С., Рашенко А. Ю. Психологічні аспекти лідера в управлінні персоналом. *Соціально-трудоі відносини: теорія і практика*: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2016. Вип. 2. С. 178–186.
17. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16(3(37)). С. 222–237.
18. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 53(1026). С. 178–181.
19. Холодницька А. В. Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка*. 2012. № 4(16). С. 159–162.
20. Корзун А. В., Недей А. О., Холодницька А. В. Сучасні підходи до формування мотивації трудової поведінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2 (6). С. 91–96.

### References

1. Malitskiy, B. A., Popovych, O. S., Onopriyenko, M. V. (2008). *Obhruntuvannya systemy naukovykh ta innovatsiynykh prioritetiv na osnovi «forsaytnykh» doslidzhen [Justification of the system of scientific-technological and innovation priorities on the basis of «forsaytnykh» researches]*. Kyiv: Feniks [in Ukrainian].
2. Bazhan, I. I. (2003). Sutnist katehoriyi «trudovyy potentsial» ta yiyi ekonomichna pryroda [The essence of the category labor «potentials» and its economic nature]. *Problemy rehionalnoho rozvytku ta sotsialno-trudovykh vidnosyn – Problems of regional development and social and labor relations*, 1(20), 69–74 [in Ukrainian].
3. Halaz, L. V. (2009). Metodychni pidkhody shchodo analizuvannya vplyvu zovnishnikh chynnykiv na formuvannya trudovoho potentsialu pidpryyemstva [Methodological approaches to the analysis of the influence of external factors on the formation of the labor potential of the enterprise]. *Visnyk Lvivskoyi politekhniki – Bulletin of Lviv Polytechnic*, 640, 38–47 [in Ukrainian].
4. Hrybyk, I. I., Kopets, H. R. (2009). Problemy rozvytku personalu na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh [Problems of personnel development at domestic enterprises]. *Visnyk Lvivskoyi politekhniki – Bulletin of Lviv Polytechnic*, 640, 258–265 [in Ukrainian].
5. Sember, S. V. (2000). *Vykorystannya trudovoho potentsialu v umovakh strukturnoyi perebudovy ekonomiky (na materialakh mista Uzhhoroda) [Use of labor potential in conditions of structural adjustment of economy (on materials of the city of Uzhhorod)]*. (Candidate's thesis). State institution Institute of Regional Research, Lviv [in Ukrainian].
6. Cherep, A. V., Zubrytska, Ya. O. (2011). Osnovy formuvannya trudovoho potentsialu v derzhavi, rehioni, na pidpryyemstvi [Fundamentals of Labor Potential Formation in the State, Region, and Enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Zaporizhzhya National University*, 1(9), 245–254 [in Ukrainian].
7. Bendasyuk, O. O. (2010). Osoblyvosti rozvytku trudovoho potentsialu Ukrayiny v umovakh perekhodu do innovatsiynoyi modeli ekonomiky [Peculiarities of the development of Ukraine's labor potential in the context of the transition to an innovative economy model]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 1, 172–177 [in Ukrainian].
8. Duda, S. T., Ivasyshyn, M. M. (2008). Trudovyy potentsial Ukrayiny: problemy zaynyatosti ta shlyakhy yikh podolannya [Labor potential of Ukraine: problems of employment and ways to overcome them]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 18.5, 125–128 [in Ukrainian].
9. Varnaliy, Z. S. (Ed.) (2005). *Rehiony Ukrayiny: problemy ta priorityety sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Regions of Ukraine: Problems and Priorities of Socio-Economic Development]*. Kyiv: Znannia Ukrainy [in Ukrainian].
10. Antonyuk, V. P. (2005). Rehionalnyy menedzhment v systemi formuvannya trudovoho potentsialu [Regional management in the system of formation of labor potential]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnologichnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Avg. Economic sciences*, 3, 243–252 [in Ukrainian].
11. Shaulska, L. V. (2005). Sotsialno-trudovi vidnosyny yak chynnyk rozvytku trudovoho potentsialu [Social-labor relations as a factor of development of labor potential]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of the economy*, 6, 136–143 [in Ukrainian].
12. Bazhan, I. I. (2010) *Ekonomichna pryroda ta sutnist katehoriyi «trudovyy potentsial» [Economic nature and essence of the category labor «potentials»]*. *Visnyk Berdyanskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*, 2(10), 84-89 [in Ukrainian].
13. Pyrozhekov, S. I. (2008). *Vybrani naukovi pratsi [Selected scientific works]* (Vols. 2). Vol. 1: Demografichnyy i trudovyy potentsial [Demographic and labor potential]. Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].
14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine] (2018). *Kapitalni investytsiyi za vydamy aktiviv za 2010-2017 roky [Capital investments by types of assets for 2010-2017 years]*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
15. Dulub, L. M. (2005). Faktory formuvannya ta rozvytku trudovoho potentsialu [Factors of formation and development of labor potential]. *Komunalnoe khozyaystvo horodov – Utilities of cities*, 61, 273–277 [in Ukrainian].

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

16. Danylevych, N. S., Rashchenko, A. Yu. (2016). Psykholohichni aspekty lidera v upravlinni personalom [Psychological aspects of the leader in personnel management]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka – Social-labor relations: theory and practice*, 2, 178–186 [in Ukrainian].

17. Tserkovna, A. V., Kharlamova, V. V. (2017). Vykorystannya sotsialno-psykholohichnykh metodiv upravlinnya personalom [Use of socio-psychological methods of personnel management]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnia – Market Economics: Modern Management Theory and Practice*, 16(3(37)), 222–237 [in Ukrainian].

18. Kharchenko, H. A., Borovy, Yu. M. (2013). Osoblyvosti sotsialno-psykholohichnykh metodiv v upravlinni pidpryyemstvom [Features of socio-psychological methods in enterprise management]. *Visnyk NTU «KHPi». Seriya: Aktualni problemy upravlinnya ta finansovo-hospodarskoyi diialnosti pidpryyemstva – Bulletin of NTU "KPI". Series: Actual problems of management and financial and economic activity of the enterprise*, 53(1026), 178–181 [in Ukrainian].

19. Kholodnytska A. V. (2012). Aktualni aspekty pidvyshchennia sotsialnoi efektyvnosti upravlinnia [Actual Aspects of Increasing Social Efficiency of Management]. *Naukovyi visnyk Chernihivskoho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnia. Seriya 1: Ekonomika – Scientific Bulletin of the Chernihiv State Institute of Economics and Management. Series 1: Economics*, 4(16), 159–162 [in Ukrainian].

20. Korzun A. V., Nedyey A. O., Kholodnytska A. V. (2016). Suchasni pidkhody do formuvannia motyvatsii trudovoi povedinky personalu [Modern approaches to formation of motivation of labor behavior of personnel]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 2 (6), 91–96 [in Ukrainian].

**Кичко Ірина Іванівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Кичко Ірина Іванівна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченка, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Kychko Iryna** – Doctor of Economics, Professor, Head of Department Personnel Management and Labor Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str. 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** ira41215@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

**ResearcherID:** H-1753-2016

**Борисенко Людмила Іванівна** – старший викладач кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Борисенко Людмила Іванівна** – старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Borisenko Ludmila** – Senior Lecturer of Department of Human resources management and labor economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str. 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** li\_borisenko@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2863-7666>

**ResearcherID:** G-7276-2017

**Левченко Максим Вікторович** – здобувач вищої освіти, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Левченко Максим Вікторович** – соискатель высшего образования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченка, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Levchenko Maksym** - applicant for higher education, 073 Management – Personnel Management and Labor Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** prmf97@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7064-1001>

УДК 339.564

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-136-146

*Вікторія Лісица, Ольга Стефанюк***СТИМУЛЮВАННЯ УЧАСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ  
У РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ***Викторія Лисица, Ольга Стефанюк***СТИМУЛИРОВАНИЕ УЧАСТИЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
В РАЗВИТИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА УКРАИНЫ***Viktoriia Lisitsa, Olga Stefaniuk***STIMULATING THE PARTICIPATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED  
ENTERPRISES IN THE DEVELOPMENT AND REALIZATION  
OF UKRAINE'S EXPORT POTENTIAL**

У статті досліджено роль малих та середніх підприємств (МСП) в експортному потенціалі України та світі, визначено основні проблеми, пов'язані з виходом МСП на зовнішні ринки та окреслені ключові бар'єри для росту МСП з позиції глобальних інституцій. Узагальнені напрями стимулювання та підтримки МСП у процесі виходу на зовнішні ринки на регіональному та національному рівнях. Обґрунтовано, що впровадження заходів щодо стимулювання експорту МСП, подолання бар'єрів виходу їх на зовнішні ринки буде сприяти розвитку та зростанню експортного потенціалу України, підвищенню конкурентоспроможності товарів/послуг МСП на експортних ринках, удосконаленню навичок підприємств, необхідних для участі в міжнародній торгівлі.

**Ключові слова:** МСП; інтернаціоналізація; міжнародна торгівля; експорт; бар'єри виходу на зовнішній ринок; стимулювання експорту.

Табл.: 2. Бібл.: 18.

В статье исследована роль МСП в экспортном потенциале Украины и мире, определены основные проблемы, связанные с выходом МСП на внешние рынки и намечены ключевые барьеры для роста МСП с позиции глобальных институтов. Обобщены направления стимулирования и поддержки МСП в процессе выхода на внешние рынки на региональном и национальном уровнях. Обосновано, что внедрение мер по стимулированию экспорта МСП, преодоление барьеров выхода их на внешние рынки будет способствовать развитию и росту экспортного потенциала Украины, повышению конкурентоспособности товаров / услуг МСП на экспортных рынках, совершенствованию навыков предприятий, необходимых для участия в международной торговле.

**Ключевые слова:** МСП, интернационализация; международная торговля; экспорт; барьеры выхода на внешний рынок; стимулирование экспорта.

Табл.: 2. Библ.: 18.

The article substantiates the role of SMEs in the export potential of Ukraine and the world is explored. The main problems related to the entry of SMEs into foreign markets are identified and the key barriers to the growth of SMEs from the position of global institutions are outlined. Generalized directions for stimulating and supporting SMEs in the process of entering foreign markets at regional and national levels. The introduction of measures to stimulate the export of SMEs, overcoming barriers to their entry into foreign markets will contribute to the development and growth of export potential of Ukraine, increase the competitiveness of goods / services of SMEs in export markets, improve the skills of enterprises required to participate in international bidding.

**Key words:** SMEs; internationalization; international trade; exports; barriers to entry; export promotion.

Table: 2. References: 18.

**JEL Classification:** L26

**Постановка проблеми.** Однією з ключових рис сучасного етапу економічного розвитку є підвищення ролі малих та середніх підприємств (МСП) як чинників економічного зростання та зайнятості. Загалом у світі на сектор МСП припадає близько 50 % ВВП, 60 % зайнятості, 30 % експорту та 10 % міжнародних інвестицій [1, с. 3]. Визнання цього факту знаходить своє відображення в розробці та імплементації національними урядами стратегій та програм підтримки розвитку МСП як загалом, так і в напрямі сприяння інтернаціоналізації МСП зокрема. Саме тому, актуальним є питання розширення участі МСП у міжнародній торгівлі та глобальних ланцюгах доданої вартості (ЛДВ), доступу до фінансування, питання регуляторного характеру, що зумовлює акцентування уваги на практиках підтримки та регулювання діяльності МСП у провідних економіках світу, зокрема й щодо сприяння виходу МСП на експортні ринки.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Низка питань, що стосуються зовнішньоекономічного потенціалу МСП, знаходить відображення в працях Я. Жаліло [2], І. Бураковського, О. Крiніцина, І. Сологуб [1], загальним проблемам виявлення і подолання бар'єрів для МСП на зовнішніх ринках присвячені дослідження міжнародних організацій та науковців [3; 4], аналіз можливостей виходу на європейський ринок для українських експортерів представлено в роботі М. Каганяк [5], методам сприяння різних держав розвитку МСП приділено увагу у статті Н. Міняйло [6], інтеграція українського МСП у ланцюги доданої вартості ЄС досліджено в аналітичному звіті громадської організації EasyBusiness [7] та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Глобальні тренди посилення процесу інтернаціоналізації серед підприємств різних країн вимагають актуалізації досліджень у напрямі аналізу перешкод, які обмежують можливості МСП при виході на зовнішні ринки, та удосконалення механізмів підтримки та стимулювання експорту на національному та регіональному рівнях.

**Мета статті** полягає в дослідженні проблем та можливостей виходу українських МСП на експортні ринки, їх інтеграції в міжнародні ланцюги доданої вартості в межах діючих механізмів підтримки і стимулювання експорту на національному та регіональному рівнях.

**Виклад основного матеріалу.** Відзначимо, що стандартне, єдине визначення МСП у світі відсутнє, хоча і відмічаються тенденції до його уніфікації з метою виявлення суб'єктів підприємництва, які стикаються з певними проблемами внаслідок свого розміру і тому претендують на преференції та державну підтримку.

Основними критеріями віднесення того чи іншого підприємства до малого чи середнього бізнесу є чисельність зайнятих, річний обсяг продажу (або річний дохід), також активи та капітал (інвестиції). В Україні визначення МСП міститься в ст. 55 Господарського кодексу України і є тотожним із визначенням ЄС [8].

Чисельні дослідження доводять, що основні відмінності МСП від інших форм та організацій полягають у такому, що вони [1; 8]:

- мають менше можливостей для просування своїх інтересів та отримання особливих умов, оскільки не мають лобістської сили, яку часто мають великі компанії;
- найчастіше перебуває під управлінням своїх власників, а не найманих управлінців, мають більш централізовану та спрощену систему управління, для якої характерна менше ступінь делегування повноважень;
- переважно зосереджені на короткострокових завданнях та функціонування в середньостроковій перспективі на відміну від великих компаній, що зорієнтовані на довгострокові стратегії завоювання ринку;
- більш залежні від особистісних відносин між власниками/керівниками та працівниками, власниками/керівниками та клієнтами;
- більш консервативні в технологічному плані, повільно використовують переваги нових технологій, але водночас швидше адаптуються до невитратних змін, тісніше пов'язані з місцевим співтовариствами і більш активні в соціальному плані;
- часто має часто занижені вимоги до кваліфікаційного рівня найманого персоналу.

У роботах, присвячених ролі МСБ в економіці країни, дослідники відзначають його значущість у таких аспектах:

- створенні робочих місць та забезпеченні зайнятості, у тому числі самозайнятості, скороченні маргіналізації та досягненні оптимальної соціальної структури суспільства;
- участь у створенні доданої вартості;
- підвищенні конкурентоспроможності економіки країни шляхом кількісного зростання суб'єктів підприємництва, їх різноманіття з погляду форм підприємницької активності, що створює можливості для задоволення потреб не тільки кінцевих споживачів, а й великого бізнесу;

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

- створенні та розвитку нових секторів економіки, сервісів та продуктів через активізацію малого та середнього технологічного бізнесу.

За статистичними даними, МСБ відіграє важливу роль в українській економіці, що проявляється в найбільших відносних частках від загальної кількості зареєстрованих підприємств (99,9 %), від загальної зайнятості населення (72,6 %) та від загальної створеної доданої вартості в Україні (60,1 %). Разом з тим аналіз даних свідчить про високу питому вагу торгівлі та сектору послуг МСБ, що доводить про неоптимальну його структуру, яка зорієнтована на масові ринки, і майже не зорієнтована на міжнародний рівень [1]. Експерти акцентують увагу на таких негативних рисах вітчизняних МСП, як низька продуктивність праці, невисокий рівень підприємницьких намірів та «сприйняття можливостей», висока питома вага вимушених підприємців як загалом у країні, так і розрізі регіонів.

Найбільш значущі показники, що характеризують інноваційність та технологічність МСБ, його спроможність вбудовуватися в ланцюги доданої вартості (зокрема на міжнародних ринках) – питома вага МСБ у секторах промисловості та інформаційно-комунікаційних технологій, а також суми згенерованої доданої вартості в цих секторах. За даними Держстату України, у 2016 році 60,1 % доданої вартості створювалося в МСБ (5,4 % в мікро-, 11,3 % малих та 43,4 % середніх), тоді як на великі підприємства припадало 39,9 %. У порівнянні з країнами ЄС в Україні мікро- та малі підприємства відіграють меншу роль у створенні доданої вартості. За секторальною структурою найбільша частка доданої вартості, створеної МСБ, припадає на сектор промисловості (26,8 %), оптової та роздрібною торгівлі (21,2 %) та сільського господарства (15,1 %) [7].

Світовий досвід свідчить про те, що МСП досить активно займаються експортом, хоча такі показники, як питома вага у вартості національного експорту та обсяг експорту МСП на душу населення, варіюють від країни до країни. Так, наприклад, у третини країн ЄС частка МСП у загальній вартості експорту перевищує 40 %, що пояснюється переважно невеликими обсягами експорту, які припадають на одне підприємство – більше ніж 1 млн дол. США на рік (за винятком Ірландії, де відповідний показник перевищує 6 млн дол. США). Лідерами за внеском МСП до вартості експорту є такі невеликі країни, як Кіпр (65 %), Естонія (60,3 %), Латвія (52,1 %), Мальта (49 %) [7].

Між тим, рівень використання торговельних стратегій українським МСБ у процесі інтернаціоналізації є низьким. За даними Держстату, у 2016 р. експортна діяльність України була представлена переважно великими підприємствами із часткою в 70,5 % від загального експорту, тоді як частка МСБ становила лише 29,5 % (5,0 % мікро-, 8,1 % малі та 16,4 % середні підприємства) [7].

Однією з основних умов інтернаціоналізації є висока конкурентоспроможність підприємства, що формується за рахунок розробки та впровадження інновацій. Однак українські МСП недостатньо вкладають кошти в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D). Так, частка українського МСП, що інвестує в R&D, становить лише 3,5 %, що нижче за аналогічні показники українських та особливо європейських великих підприємств (10,3 та 23,2 % відповідно) [7].

Узагальнені результати аналізу доводять, що Україна недостатньо використовує потенціал зовнішньої торгівлі не тільки в розрізі великих підприємств, а й МСП. Більшість МСП здійснюють свою діяльність переважно в межах традиційних ринків і при цьому не мають необхідних знань та навичок для освоєння нових міжнародних ринків. Тому актуальним є створення умов, за яких МСП здатні реалізувати свій потенціал щодо освоєння нових ринків, нових галузей; використання всіх наявних можливостей для розвитку експорту; зміни структури експорту із сировинної та низькотехнологічної продукції на наукомістку та інноваційну, диверсифікації експорту; підвищення конкурентоспроможності та залучення в глобальні ланцюги поставок через участь у виробництві проміжних товарів та послуг.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

МСП, намагаючись вийти на експортні ринки та розширити свою присутність у глобальних торгово-виробничих процесах, стикаються з необхідністю подолання внутрішніх та зовнішніх бар'єрів. Підсумовуючи різні підходи до трактування бар'єрів, відзначаємо, що до них можуть належати як перепони, що пов'язані безпосередньо з діяльністю фізичної або юридичної особи, його внутрішньою організацією праці або структурою, так і інші перепони, що виникають у межах національного законодавства та правозастосовної практики, а також перепони на інших ринках [9].

Відзначаємо, що нині Україна є останньою в Європі за легкістю виходу на міжнародні ринки [10] – 0,45 з 1. Опитування експортерів та імпортерів України щодо регуляторних бар'єрів, які впливають на рівень інтернаціоналізації МСБ, доводить, що для МСБ актуальними є проблема непередбачуваності торговельної політики України, бюрократизація та непрозорість податкових органів, складнощі з проходженням процедури визначення походження товару, неефективний та непрозорий механізм повернення ПДВ тощо (здійснення дозвільних процедур – 0,22; захист права власності – 0,24; проходження митниці – 0,22; адміністрування ПДВ – 0,26). Серед нерегуляторних бар'єрів опитувані відзначили: доступ до фінансових ресурсів – 0,24; доступ до знань та інформації – 0,24; доступ до технологій та інновацій – 0,28 [7; 10].

Дослідження публікацій, пов'язаних із виявленням і подоланням бар'єрів для МСП на зовнішніх ринках, доводять про існування проблем, які умовно можна поділити на такі, що:

- пов'язані з поінформованістю МСП щодо отримання державної підтримки в процесі виходу на експортні ринки, а також інвестиційних проектах, тендерах, що реалізуються за кордоном;

- обумовлені організацією системи підтримки експорту МСП: відсутність єдиної узгодженої системи підтримки експорту, яка б включала всі етапи, заходи підтримки на національному та регіональному рівнях; суперечлива нормативно-правова основа державної підтримки експорту; відсутність налагодженої взаємодії між органами виконавчої влади на національному та регіональному рівнях; недостатній професійний рівень відповідальних за просування заходів державної підтримки експорту на регіональному рівні та ін.;

- викликані внутрішніми характеристиками МСП та характеристиками продуктів, які вони просувають на ринок, а саме: недостатня лінійка продукції МСП, що пропонується на експорт; її недостатня конкурентоспроможність; відсутність необхідних знань щодо ведення експортної діяльності; відсутність мотивації в особи, що приймає рішення про початок експорту;

- витікають з іміджу України у світі: фактичний імідж країни (корупція, дешева робоча сила, сировинна економіка), фактичний імідж української компанії (слабка, дешева, ненадійна), що призводить до неготовності купувати товар українського виробника за гідною ціною та домінування ситуативних закупівель [1-10].

Для нівелювання наслідків дії цих бар'єрів важливу роль відіграють політика держави та конкретні заходи державної підтримки МСП.

Відповідно до Афінського плану щодо усунення бар'єрів доступу МСП на міжнародні ринки, який було прийнято за підсумками конференції ОЕСР-АПЕК «Усунення бар'єрів до виходу МСП на міжнародні ринки» (м. Афіни), забезпечення присутності МСП на світових ринках вимагає адекватної реакції на такі виклики:

1. Визначення бізнес-можливостей за кордоном, ідентифікація та аналіз відповідних ринків.

2. Налагодження контактів із закордонними клієнтами.

3. Забезпечення надійного представництва комерційних інтересів компанії за кордоном.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

4. Доступ до фінансування зовнішньоекономічної діяльності.
5. Спроможність менеджменту виділити достатньо часу для управління діяльністю компанії на зовнішніх ринках.
6. Залучення професіоналів для допомоги менеджменту при здійсненні операцій на зовнішніх ринках.
7. Покриття витрат виходу на міжнародні ринки.
8. Протидія недобросовісній конкуренції.
9. Труднощі щодо отримання державної підтримки [1; 8].

Можна стверджувати, що вищезазначений перелік фактично окреслює коло проблем, вирішення яких потребує сприяння з боку держави. Ключові бар'єри для росту МСП та рекомендації бізнес форуму Великої двадцятки (Business Twenty, B20) щодо їх подолання наведено в табл. 1.

Таблиця 1

*Ключові бар'єри для росту МСП та рекомендації бізнес форуму Великої двадцятки (Business Twenty, B20) щодо їх подолання*

Доступ на міжнародні ринки	Доступ до фінансування	Навички управління та підприємництва	Доступ до цифрової економіки та інноваційним екосистемам	Реформи, пов'язані з регулюванням бізнесу
забезпечення відповідності МСП міжнародним стандартам у сфері трудових ресурсів, оточуючого середовища, соціальної політики та якості; розвиток візових програм «Групи двадцяти» для підприємців з метою забезпечення більшої мобільності МСП	розширення та поглиблення доступу МСП до альтернативних джерел фінансування за рахунок розвитку та гармонізації стандартів та заходів регулювання; поліпшення доступності достовірної інформації про МСП з метою зниження ризикованості фінансування малого та середнього бізнесу	розвиток програм професійного навчання, що зорієнтовані на покращення управлінських та підприємницьких навичок; зміцнення підприємницької культури, зокрема за допомогою підтримки розвитку мереж підприємців та центрів передового досвіду (найкращих практик)	покращення цифрової інфраструктури з метою отримання широкополосного підключення до мережі Інтернет; збільшення інвестицій в цифрові мережі нового покоління; сприяння співробітництву між урядом, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами у сфері освіти та науки з метою розвитку інноваційних екосистем	забезпечення заходів регулювання, що враховують інтереси МСП; створення дружнього ділового середовища для МСП; переведення процедур державного регулювання в цифровий формат задля підвищення швидкості, прозорості та легкості проходження, зниження витрат, а також розширення доступу МСП до державних закупівель

Джерело: узагальнено на основі [11].

За останні роки в Україні було проведено реформи, які дещо покращили регулювання діяльності МСБ та його підтримку в процесі інтернаціоналізації. Так, МЕРТ України розробило проєкт Стратегії розвитку малого та середнього бізнесу в Україні до 2020 року [12], який передбачає зростання обсягів реалізації продукції МСП, частку у валовій доданій вартості та прибутки, у тому числі за рахунок інтернаціоналізації їхньої діяльності; створило офіс з просування експорту (консультативно-дорадчий орган при МЕРТ України), який функціонує як «єдине вікно» допомоги українським експортерам у виході на іноземні ринки та ін.

Значні можливості українському МСБ надають міжнародні програми (табл. 2).

Таблиця 2

*Проекти та програми підтримки МСБ, що фінансуються зарубіжними донорами*

Проект, програма підтримки МСБ	Напрями підтримки МСБ	Примітка
1	2	3
Ініціатива Європейського Союзу «EU4Business»	напрями: пряме або опосередковане фінансування: кредити або гарантії, часто через третіх осіб (банки, партнерські організації); навчання, тренінги та наставництво; створення можливостей для налагодження зв'язків на ярмарках та в торгових представництвах	Реалізується через партнерські організації: Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Німецький банк розвитку (KfW), ОЕСР, Світовий банк
Пряме фінансування від ЄБРР за підтримки «EU4Business»: Мережа центрів підтримки бізнесу в Україні	Програма призначена для МСП, які ведуть діяльність у всіх галузях, приділяючи особливу увагу підприємствам з підгалузей: сільське господарство, харчова промисловість та пакування; туризм; інновації; інформаційно-комунікаційні технології; виробництво та професійні послуги; логістика; товари народного споживання; зелена економіка. Пропонується широкий спектр фінансових інструментів. Призначено для підприємств з товарообігом понад 1 млн євро	Партнер-виконавець: ЄБРР. По всій країні діють 15 центрів підтримки бізнесу
Проект «Східне партнерство: Готові до торгівлі - ініціатива «EU4Business»	Проект допомагає експортноорієнтовним МСП з країн Східного партнерства інтегруватися до глобальних виробничо-збутових мереж та виходити на нові ринки, зокрема ЄС; сприяє МСП у виробництві продукції з доданою вартістю відповідно до вимог міжнародних та європейських ринків, водночас з'єднуючи їх із закупниками з глобальних виробничо-збутових мереж та ринків, особливо в межах ЄС	Партнер-виконавець: The International Trade Center
Проект FORBIZ	«FORBIZ – створення кращого бізнес-середовища» – проект, який спрямований на поліпшення бізнес-середовища в Україні, у межах ініціативи EU4Business. Проект фінансується коштами ЄС та реалізується в партнерстві з МЕРТ. У межах проекту створено Платформу ефективного регулювання PRO Biz, яка містить низку інструментів для бізнесу: покрокові інструкції для започаткування власної справи, процедури отримання дозволів, розрахунку витрат на регуляторні вимоги тощо	Незалежна неурядова організація BRDO бере участь у проєкті EU4B, надаючи технічну експертизу для створення кращого регулювання в пріоритетних секторах економіки
COSME (Регламент Європейського парламенту № 1287/2013 від 11 грудня 2013 року) <a href="http://cosme.me.gov.ua/">http://cosme.me.gov.ua/</a>	Програма запроваджена для сприяння конкурентоспроможності підприємств, особливо МСБ, і розрахована на період 2014–2020. Загальними завданнями програми є посилення конкурентоспроможності МСБ та заохочення підприємницької культури. Спеціальні завдання програми: забезпечити доступ МСБ до фінансових ресурсів у формі акціонування та гарантій по боргових зобов'язаннях; удосконалити доступ до ринків у межах ЄС та на глобальному рівні; удосконалити умови конкуренції та сталого розвитку підприємств ЄС, особливо МСБ, включаючи галузь туризму; розвивати культуру підприємництва	Програма запроваджена для сприяння конкурентоспроможності підприємств, особливо МСБ, і розрахована на період 2014–2020 рр. Послуга «покращення доступу МСП до фінансування» на даний момент Україні недоступна

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Продовження табл. 2

1	2	3
Механізм фінансування МСП – Етап II	Стимулювання кредитування у місцевій валюті насамперед мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП) в Україні, які не заробляють іноземну валюту та не можуть дозволити собі високі витрати на запозичення. У межах програми підприємства мають можливість залучити кредитні кошти до 12,5 млн євро	Партнер-виконавець: European Investment Bank (EIB)
Програма «Initiative East» у межах ПВЗВТ	Основні напрями: надання кредитних портфельних гарантій місцевим банкам для поліпшення кредитних умов і полегшення доступу до фінансування для МСП; механізм мікрофінансування – надання кредитів на привабливих умовах мікрофінансовим установам з метою розширення доступу до фінансування для найменших підприємств; технічна допомога – надання підтримки місцевим банкам та МСП у сільськогосподарській галузі, яка відкриває їм нові можливості для торгівлі, а також мікропідприємствам у межах Механізму мікрофінансування: а) для механізму кредитних гарантій: кредити до 5 млн євро; б) для механізму мікрофінансування: кредити до 25 000 євро	Партнер-виконавець: Група Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) Через установи: АБ «УКРГАЗБАНК», АТ Ощадбанк, Райффайзен Банк Аваль, ПАТ ПроКредит Банк
Європейський фонд для Південно-Східної Європи (EFSE)	Надає невеликі кредити, у тому числі в місцевій валюті, і допомогу через місцеві банки мікропідприємствам (менш ніж 10 працівників) та малим підприємствам (менш ніж 50 працівників), а також приватним господарствам з низьким доходом. Підтримка надається ММП у таких галузях, як сільське господарство, промисловість, торгівля та послуги	Через надання додаткового фінансування EFSE сприяє економічному розвитку та процвітанню та залучає додаткових інвесторів до регіону
Механізм прямого фінансування МСП в рамках ПВЗВТ	Поліпшення доступу до фінансування для місцевих МСП, забезпечення довгострокового фінансування в місцевій валюті та надання допомоги МСП у визначенні якісних інвестиційних проєктів та сприянні їх успішному втіленню	Реалізується ЄБРР Призначено для підприємств з товарообігом понад 1 млн євро
Програма ЄБРР «Жінки у бізнесі»	Допомагає МСП під керівництвом жінок в отриманні доступу до фінансових ресурсів та ноу-хау, необхідних для розвитку; надає бізнес-консультації, щоб допомогти підприємствам стати більш конкурентоспроможними. Програма діє у двох основних напрямках: доступ до фінансових ресурсів; доступ до ноу-хау	Партнер-виконавець: ЄБРР
Рамкова програма ЄС HORIZON 2020	Консультації із залученням приватних інвесторів; консультації щодо виходу вашої інновації на внутрішній та зовнішні ринки; фінансування створення прототипу новаторського продукту або сервісу. Українські МСП можуть брати участь як: самостійне МСБ або як частина МСБ-консорціуму, учасниками якого є виключно МСБ; МСБ-учасник консорціуму з дослідницькими інститутами або університетами; субконтрактор для іншого учасника, який вже отримав грант	Консультаційні центри для МСП: МУРТ, Інститут проблем ринку та економічно-екологічних досліджень, Центральнo-український національний технічний університет
Проєкт USAID «Підтримка аграрного і сільського розвитку»	Проєкт спрямований на підтримку стійкого економічного зростання на основі підвищення конкурентоздатності та якості управління в аграрному секторі завдяки зміцненню потенціалу Міністерства аграрної політики України до реалізації реформ на рівні сектору, створенню прозорих нормативно-правових засад функціонування ринку землі, впровадженню міжнародних стандартів якості та безпечності продукції	

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Закінчення табл. 2

1	2	3
Western NIS Enterprise Fund (WNISEF), заснований за фінансування уряду США через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)	Реалізовує програму технічної допомоги, основними елементами якої є сприяння експорту, місцевий економічний розвиток, соціальне інвестування та економічне лідерство	Управління WNISEF здійснює незалежна Рада директорів, що складається з провідних представників ділових кіл США
Канадсько-український проект підтримки торгівлі та інвестицій (проект CUTIS), розрахований на 5-річний термін (2016-2021)	Основні напрямки діяльності проекту: 1. Інформація для експортерів. Забезпечення українського бізнесу інформацією та технічною допомогою, необхідною для експорту українських товарів до Канади та залучення канадських інвестицій до України. 2. Освіта для експортерів. Активна просвітницька робота з бізнесом щодо особливостей експорту до Канади та переваг Угоди про вільну торгівлю між Канадою та Україною. 3. Послуги для експортерів. Спільно з Офісом з просування експорту проект надаватиме бізнесу консультації щодо оцінки експортної готовності, пошуку бізнес-партнерів у Канаді, канадських стандартів та законодавчих вимог. 4. Бізнес-можливості. Проект сприятиме участі українського бізнесу в торгових ярмарках, виставках та B2B-заходах, спрямованих на розширення бізнес-зв'язків із Канадою	Проект «Smart Exports» з питань експорту продукції до Канади: найсучасніші практики з експорту: від логістики й тонкощів договорів до сертифікації та захисту інтелектуальної власності
Безкоштовні онлайн-курси: - Експорт, Ринки ЄС та інтернаціоналізація бізнесу  - Smart Exporter: Електронні ресурси, регулювання та вимоги для експорту до ЄС - Пошук партнерів	Безкоштовний онлайн-курс розроблений на базі матеріалів Комерційної служби США, кращих українських та міжнародних практик ведення експортної діяльності й розвитку глобального бізнесу. Курс розвиває навички використання безпрецедентної кількості сучасних онлайн-інструментів для отримання аналітичної, регуляторної та маркетингової інформації, дає розуміння суті регулювань і стандартів Європейського Союзу в процесі ведення експортної діяльності. Поширення інформації щодо провідних асоціацій, об'єднань бізнесу, торгових палат, які можуть надавати сприяння українським компаніям у пошуку місцевих ділових партнерів	Ключова ціль – дати українським компаніям розуміння того, як необхідно налагоджувати системний експорт і будувати безпрограшні міжнародні стратегії
Офіс залучення інвестицій UkraineInvest	Основні напрями діяльності офісу: формування сприятливого інвестиційного клімату; допомога інвесторам у веденні бізнесу в Україні; генерування можливостей для збільшення інвестицій в економіку України	Є проектом у рамках Угоди між Western NIS Enterprise Fund та Громадською спільнотою «Фонд підтримки реформ в Україні»
Офіс з просування експорту	Консультативно-дорадчий орган при МЕРТ України, який було створено як «єдине вікно» допомоги українським експортерам у виході на іноземні ринки (Наказ МЕРТ № 1861 від 3 листопада 2016 року). Офіс надає допомогу за напрямками та проектами: експортний консалтинг; освіта для експортерів; бізнес-можливості; B2G майданчик; платформа SheExports	Офіс створено за підтримки фонду Western NIS Enterprise Fund та проекту The Expert Deployment for Governance and Economic Growth (EDGE)

Джерело: узагальнено за матеріалами: [13-18].

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Реалізація зазначених програм сприяє використанню українськими МСП переваг торгівлі на зовнішніх ринках, а також поширенню кращих європейських практик з їх підтримки. На жаль, узагальнені дані щодо ефективності реалізації зазначених програм відсутні, але щорічні звіти МЕРТ України, ЄБРР та інших міжнародних організацій, що беруть участь у програмах підтримки експортної діяльності МСП, свідчать про зростаючу кількість учасників, що долучаються до навчання, отримують необхідні консультації щодо виходу на зовнішні ринки відповідних країн, одержують фінансову підтримку на реалізацію експортних проєктів. Поступово, із зростанням кількості найменувань експортованих товарів та переліку країн, в які МСП виходять, зростатиме досвід експортної діяльності, що також позитивно впливатиме на подальше збільшення експортної торгівлі вітчизняного МСБ.

**Висновки і пропозиції.** Отже, у результаті проведених досліджень можна зробити такі висновки:

- обізнаність МСП щодо інтернаціоналізації та відповідно їх залучення до міжнародної торгівлі поступово зростає за рахунок програм підтримки та державних політик сприяння, імplementованих на рівні країни чи регіонів;

- система підтримки МСП в Україні являє собою набір доволі розрізнених заходів, які часто поміж собою не корелюють. Регіональні програми фінансово-кредитної підтримки підприємництва є достатньо обмеженими і передбачають фінансову підтримку МСП загалом на низькому рівні (як приклад, загальний кошторис регіональних програм Полтавської області становить 1,9 млн грн за 2018 р.), а інституціональна інфраструктура в стадії формування та реформування;

- регіональні органи державної влади доволі часто обирають інструменти підтримки МСП і майже не здійснюють аналіз ефективності їх застосування, у тому числі щодо підтримки експорту МСП;

- рівень кредитування підприємництва не співвідноситься з рівнем, що МСП в сукупності генерують та реалізують (понад 60 % річного об'єму продукції та послуг нефінансового сектору України). Частка банківських кредитів у структурі джерел фінансового забезпечення МСП в Україні становить менше ніж 20 %, у той час як в економічно розвинутих країнах – не менше 60 %. Питома вага кредитів для МСБ у загальному обсязі кредитного портфеля банків є незначною (до 20 %) вже впродовж багатьох років (у 2013 р. – 14,7 %, 2014 р. – 15,1 %) [14];

- наявність певної неузгодженості в діях інституцій, спрямованих на просування експорту, що створює перешкоди для розвитку цього напрямку як для підприємців, так і для держави загалом;

- внаслідок обмеженості державних програм підтримки підприємництва та неспроможності бюджетної підтримки програм розвитку МСП відповідно до визначених потреб у ресурсах, ключовими групами стейкхолдерів стали міжнародні організації та структурні фонди ЄС, які мають програми підтримки МСБ.

У цьому контексті актуальним напрямом подальших досліджень є формування комплексної системи підтримки МСП в Україні, яка б охоплювала всі аспекти створення сприятливих умов, що стимулюють торгівлю на зовнішніх ринках, налічувала відповідні інститути та інструменти підтримки конкурентоспроможності товарів/послуг МСП на експортних ринках та подолання наявних бар'єрів експорту, сприяла удосконаленню навичок підприємств, необхідних для участі в міжнародній торгівлі.

#### Список використаних джерел

1. Бураковський І., Крiніцин О., Сологуб І. Політика сприяння експорту МСП в Україні. URL: [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\\_papers/IER/2016/LEV/Krinityn\\_SME\\_Export\\_Promotion.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/IER/2016/LEV/Krinityn_SME_Export_Promotion.pdf).



## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

2. Zhalilo Y. A. *SMEs, Trade and Economic Development in Ukraine*. Geneva: International Trade Centre, 2015. 47 p.

3. Покришка Д. С. Розвиток експортного потенціалу малих і середніх підприємств як чинник компенсації втрат України на традиційних зовнішніх ринках. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/135924>.

4. *Removing Barriers to SME Access to International Markets*. Paris: OECD, 2008. 214 p.

5. Каганяк М. Як спростити вихід на ринок ЄС: дві нові можливості для експортерів. *Чернігівщина. Події і коментарі*. 11.08.2017. URL: <http://m.pik.cn.ua/30105/>.

6. Міняйло Н. Гроші на бізнес від держави. В розвинених країнах уряди дають дешеві кредити малим підприємствам. *Тексти.org.ua*. 30.06.2017. URL: [http://texty.org.ua/pg/article/editorial/read/77577/Groshi\\_na\\_biznes\\_vid\\_derzhavy\\_V\\_rozvyvnyykh](http://texty.org.ua/pg/article/editorial/read/77577/Groshi_na_biznes_vid_derzhavy_V_rozvyvnyykh).

7. Інтеграція українського МСБ в ланцюги доданої вартості ЄС. URL: <http://www.easybusiness.in.ua/uk/>.

8. Біла книга: Як реалізувати експортний потенціал України за умов глобалізації. 2016. 50 с. URL: [http://www.ier.com.ua/files/publications/Books/2016/White\\_book\\_export\\_UKR\\_2016.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Books/2016/White_book_export_UKR_2016.pdf).

9. Ганеева М. В. Сравнение существующих подходов работы с барьерами во внешней торговле, применяемых ЕС, БРИКС, США, ВТО и ОЭСР. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/167EVN315.pdf>.

10. Як Україні стати третьою в Європі за рівнем інтернаціоналізації МСБ? Презентація аналітичного звіту та обговорення рекомендацій щодо покращення середовища інтернаціоналізації МСБ 26 Жовтня 2018 Київ, Україна. URL: [https://www.slideshare.net/Easy\\_Business/ss-120929671](https://www.slideshare.net/Easy_Business/ss-120929671).

11. Программный документ целевой рабочей группы «Деловой двадцатки» по МСП и предпринимательству. URL: [http://aprec-center.ru/wp-content/uploads/2014/11/%D0%92%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%90%D0%A2%D0%AD%D0%A1\\_%D0%9C%D0%A1%D0%9F\\_%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8F%D0%B1%D1%80%D1%8C-2017.pdf](http://aprec-center.ru/wp-content/uploads/2014/11/%D0%92%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%90%D0%A2%D0%AD%D0%A1_%D0%9C%D0%A1%D0%9F_%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8F%D0%B1%D1%80%D1%8C-2017.pdf).

12. Проект Стратегії розвитку МСП до 2020 року. URL: [https://issuu.com/mineconomdev/docs/short\\_sme\\_strategy\\_apr2017\\_revas](https://issuu.com/mineconomdev/docs/short_sme_strategy_apr2017_revas) URL.

13. Можливості та фінансові інструменти підтримки МСБ. URL: [http://www.compet.kh.gov.ua/images/MTD/Katalogi/MSB\\_FinansoviInstrumenty\\_2019.pdf](http://www.compet.kh.gov.ua/images/MTD/Katalogi/MSB_FinansoviInstrumenty_2019.pdf).

14. Панцир С. Когут А. Політика підтримки МСБ: доступ до фінансово-кредитних ресурсів (Policy Paper). URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28824.pdf>.

15. Карта можливостей МСБ. URL: <http://smemap.eu4business.eu/finance/>.

16. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства: офіційний сайт. URL: <http://cosme.me.gov.ua>.

17. EU4Business. URL: <http://www.eu4business.eu/uk>.

18. Полтавська обласна державна адміністрація: офіційний сайт. URL: <http://www.adm-pl.gov.ua>.

### References

1. Burakovsky, I., Krinitsyn, O., Solohub, I. (2015). *Polityka spryannia eksportu MSP v Ukraini [SME Export Promotion Policy in Ukraine]*. Retrieved from [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\\_papers/IER/2016/LEV/Krinitsyn\\_SME\\_Export\\_Promotion.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/IER/2016/LEV/Krinitsyn_SME_Export_Promotion.pdf).

2. Zhalilo, Y. A. (2015). *SMEs, Trade and Economic Development in Ukraine*. Geneva: International Trade Centre.

3. Pokryshka, D. S. (2018). *Rozvytok eksportnoho potentsialu malykh i serednykh pidpriumstv iak chynnyk kompensatsii vtrat Ukrainy na tradytsiynykh zovnishnykh rynkakh [Development of export potential of small and medium enterprises as a factor of compensation of losses of Ukraine in traditional foreign markets]*. Retrieved from <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/135924>.

4. *Removing Barriers to SME Access to International Markets* (2008). Paris: OECD.

5. Kahaniak, M. (2017). *Yak sprostyty vykhid na rynek YeS: dvi novi mozhlyvosti dlia eksporteriv [How to simplify the entry into the EU market: two new opportunities for exporters]*. Retrieved from <http://m.pik.cn.ua/30105>.

6. Miniailo, N. (30.06.2017). Hroshi na biznes vid derzhavy. V rozvyvnyykh krainakh uriady daiut deshevi kredyty malym pidpriumstvam“ [Money for business from the state. In developed countries, governments provide cheap loans to small businesses]. *Teksty.org.ua*. Retrieved from [http://texty.org.ua/pg/article/editorial/read/77577/Groshi\\_na\\_biznes\\_vid\\_derzhavy\\_V\\_rozvyvnyykh](http://texty.org.ua/pg/article/editorial/read/77577/Groshi_na_biznes_vid_derzhavy_V_rozvyvnyykh).

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

7. *Integratsiia ukrainskogo MSB v lantsiuhy dodanoi vartosti JeS [Integration of Ukrainian SMEs into the EU value chain]*. Retrieved from <http://www.easybusiness.in.ua/uk/>.

8. Bila knyha: Yak realizuvaty eksportnyi potentsial Ukrainy za umov hlobalizatsii [White Paper: How to realize Ukraine's export potential in the context of globalization] (2016). Retrieved from [http://www.ier.com.ua/files//publications/Books/2016/White\\_book\\_export\\_UKR\\_2016.pdf](http://www.ier.com.ua/files//publications/Books/2016/White_book_export_UKR_2016.pdf).

9. Ganeeva, M. V. (2016). *Sravnienie sushhestvujushhih podhodov raboty s bar'erami vo vneshnej torgovle, primenjaemyh ES, BRIKS, SShA, VTO i OJeSR [Comparison of existing approaches to working with barriers in foreign trade applied by the EU, BRICS, USA, WTO and OECD]*. Retrieved from <https://naukovedenie.ru/PDF/167EVN315.pdf>.

10. *Jak Ukraini staty tretoi u Evropi za rivnem internatsionalizatsii MSB? Prezentatsiia analitychnoho zvitv ta obgovorennia rekomendatsii shhodo pokrashhennia seredovyshcha internatsionalizatsii MSB 26 Zhovtnia 2018 Kyiv, Ukraina [How can Ukraine become third in Europe in terms of SME internationalization? Presentation of the analytical report and discussion of recommendations for improving the SME internationalization environment]*. Retrieved from [https://www.slideshare.net/Easy\\_Business/ss-120929671](https://www.slideshare.net/Easy_Business/ss-120929671).

11. *Programnyi dokument celevoj rabochej grupy «Delovoj dvadcatki» po MSP i predprinimatelstvu [Business Twenties Task Force Program Paper on SMEs and Entrepreneurship]*. Retrieved from [http://apec-center.ru/wp-content/uploads/2014/11/%D0%92%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%90%D0%A2%D0%AD%D0%A1\\_%D0%9C%D0%A1%D0%9F\\_%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8F%D0%B1%D1%80%D1%8C-2017.pdf](http://apec-center.ru/wp-content/uploads/2014/11/%D0%92%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%90%D0%A2%D0%AD%D0%A1_%D0%9C%D0%A1%D0%9F_%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8F%D0%B1%D1%80%D1%8C-2017.pdf).

12. *Proekt Stratehii rozvytku MSP do 2020 roku [Draft SME Development Strategy for 2020]*. Retrieved from [https://issuu.com/mineconomdev/docs/short\\_sme\\_strategy\\_apr2017\\_revas](https://issuu.com/mineconomdev/docs/short_sme_strategy_apr2017_revas).

13. *Mozhlyvosti ta finansovi instrumenty pidtrymky MSB [Opportunities and financial instruments to support SME]*. Retrieved from [http://www.compet.kh.gov.ua/images/MTD/Katalogi/MSB\\_FinansoviInstrumenty\\_2019.pdf](http://www.compet.kh.gov.ua/images/MTD/Katalogi/MSB_FinansoviInstrumenty_2019.pdf).

14. Pansyr, S. Kohut, A. (2016). *Polityka pidtrymky MSB: dostup do finansovo-kredytnyh resursiv [SME support policy: access to finance (Policy Paper)]*. Retrieved from <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28824.pdf>.

15. *Karta mozhlyvostej MSB [SMB Opportunities Map]*. Retrieved from <http://smemap.eu4business.eu/finance/>.

16. Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva: ofitsiyni sait. [Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture: Official Website]. Retrieved from <http://cosme.me.gov.ua>.

17. EU4Business. Retrieved from <http://www.eu4business.eu/uk>.

18. Poltavska oblasna derzhavna administratsiia: ofitsiyni sait [Poltava Regional State Administration: official site]. Retrieved from <http://www.adm-pl.gov.ua>.

**Лісица Вікторія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри комерційної діяльності та підприємництва, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Ковалю, 3, м. Полтава, 36014, Україна).

**Лисица Виктория Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры коммерческой деятельности и предпринимательства, Полтавский университет экономики и торговли (ул. Ковалю, 3, г. Полтава, 36014, Украина).

**Lisitsa Viktoriia** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of business and entrepreneurship, Poltava University of Economics and Trade (3 Koval Str., 36014 Poltava, Ukraine).

**E-mail:** [vvlisitsa@gmail.com](mailto:vvlisitsa@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9304-2901>

**ResearcherID:** U-8960-2017

**Стефанюк Ольга Дмитрівна** – кандидат економічних наук, доцент, керівник проекту «Центр освіти дорослих – середовище особистого та професійного розвитку» (вул. Ковалю, 3, м. Полтава, 36014, Україна).

**Стефанюк Ольга Дмитриевна** – кандидат экономических наук, доцент, руководитель проекта «Центр образования взрослых – среда личностного и профессионального развития (ул. Ковалю, 3, г. Полтава, 36014, Украина).

**Stefanyuk Olga** – PhD in Economics, Associate Professor, leader of the project “Adult Education Center – an environment for personal and professional development (3 Koval Str., 36014 Poltava, Ukraine).

**E-mail:** [oluska2017@ukr.net](mailto:oluska2017@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7362-6096>

**ResearcherID:** AAG-8881-2019

УДК 656.2.073.078

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-147-156

*Олена Панченко, Сергій Журман***УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРАНЗИТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ***Елена Панченко, Сергей Журман***УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРАНЗИТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА***Olena Panchenko, Serhii Zhurman***CONDITIONS FOR THE EFFICIENT USE OF THE TRANSIT POTENTIAL OF A RAILWAY ENTERPRISE**

У статті розкрито необхідність формування механізму ефективного використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту та його значення в умовах глобалізації. Встановлено, що використання транзитного потенціалу вітчизняними підприємствами залізничного транспорту забезпечується формуванням організаційно-економічного механізму, який включає різні рівні управління та передбачає узгодження та одночасну реалізацію системи заходів на міжнародному та державному рівні, а також на рівні залізничних підприємств. Визначені умови ефективного використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту, серед яких: приведення нормативно-правової бази у відповідність до міжнародних норм, активне використання міжнародних транспортних коридорів, модернізація залізнично-транспортної інфраструктури, інтегрування з операторами інших країн, удосконалення та спрощення процедури перетину державного кордону.

**Ключові слова:** транзитний потенціал; транзитні перевезення; залізничний транспорт; вантажні перевезення; міжнародні транспортні коридори; залізнично-транспортна інфраструктура; міжнародна логістика.

Табл.: 2. Рис.: 2 Бібл.: 11.

В статье раскрыта необходимость формирования механизма эффективного использования транзитного потенциала предприятиями железнодорожного транспорта и его значение в условиях глобализации. Установлено, что использование транзитного потенциала отечественными предприятиями железнодорожного транспорта обеспечивается формированием организационно-экономического механизма, который включает различные уровни управления и предусматривает согласование и одновременную реализацию системы мер на международном и государственном уровне, а также на уровне железнодорожных предприятий. Определены условия эффективного использования транзитного потенциала предприятиями железнодорожного транспорта, среди которых: приведение нормативно-правовой базы в соответствие с международными нормами, активное использование международных транспортных коридоров, модернизация железнодорожно-транспортной инфраструктуры, интеграция с операторами других стран, усовершенствование и упрощение процедуры пересечения государственной границы.

**Ключевые слова:** транзитный потенциал; транзитные перевозки; железнодорожный транспорт; грузовые перевозки; международные транспортные коридоры; железнодорожно-транспортная инфраструктура; международная логистика.

Табл.: 2. Рис.: 2 Библ.: 11.

The article reveals the need to form a mechanism for efficient use of transit potential by railway undertakings and its importance in the context of globalization. It is established that the use of transit potential by domestic railway companies is ensured by the formation of an organizational and economic mechanism that includes different levels of management and provides for the coordination and simultaneous implementation of a system of measures at the international and national level, as well as at the level of railway enterprises. The conditions for efficient use of the transit potential by the railway companies were determined, among them: bringing the legal framework in line with international norms, active use of international transport corridors, modernization of the railway transport infrastructure, integration with operators of other countries, improvement and simplification of the state border crossing procedure.

**Keywords:** transit potential; transit traffic; rail transport; freight transport; international transport corridors; railway transport infrastructure; international logistics.

Table: 2. Fig.: 2. References: 11.

**JEL Classification:** L920

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації особлива увага приділяється дослідженням ступеня готовності країни до інтеграції у світову економіку та перспектив реалізації транзитного потенціалу України. Важливу роль у забезпеченні транзитних перевезень територією України та в розвитку транскордонного співробітництва відіграє залізничний транспорт. Використання транзитного потенціалу підприємствами залізничної галузі має стратегічне значення для розвитку економіки країни, оскільки залізничний транспорт посідає провідне місце в дорожньо-транспортному комплексі та забезпечує

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

переважну частину вантажних перевезень. Тому формування транзитного механізму та підвищення ступеня участі залізничного транспорту в забезпеченні транзитних перевезень, здійснює суттєвий вплив на прискорення розвитку національної економіки.

Важливим є розробка теоретичних підходів до формування механізму використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту та визначення умов його ефективності, оскільки це сприяє створенню моделі функціонування такого механізму та виробленню стратегічних засад розвитку залізничного транспорту як з погляду забезпечення експорту вантажів, так і забезпечення транзитних перевезень.

Отже, у сучасних умовах особливо актуальним є визначення основних умов реалізації транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту в процесі вантажних перевезень та розробка напрямків підвищення ефективності його використання, що забезпечить зростання рівня інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств залізничної галузі та стане найважливішою умовою сталого розвитку економіки країни загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні засади формування механізму використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту України сформовані такими вченими, як О. В. Андрєєва, Н. І. Богомолова, О. В. Васильєв, В. Л. Дикань, Г. Д. Ейтутіс, В. П. Ільчук, Н. М. Колесникова, А. М. Пасічник, Є. М. Сич, О. М. Стасюк та ін.

При вирішенні сучасних проблем використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту науковці звертають увагу на особливості транзитного потенціалу України та окремі його складові. Однак питання реалізації механізму використання транзитного потенціалу залізничним транспортом залишається відкритим і потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є визначення основних умов ефективного використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту та їх загальна характеристика.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Залізничний транспорт є важливим чинником динамічного розвитку національної економіки, оскільки забезпечує понад 20 % сукупного обсягу перевезень вантажів та більше ніж 80 % вантажообігу (без урахування трубопровідного транспорту) (таблиці 1, 2). Залізнична мережа України є однією з найбільших розгалужених серед країн Європи, довжина якої становить понад 22 тис. км, а географічне розташування України створює умови для функціонування 40 міжнародних залізничних пунктів пропуску на митницях із сімома сусідніми країнами. До того ж залізничний транспорт тісно пов'язаний з іншими видами транспорту, що сприяє використанню його в транспортно-логістичних ланцюгах поставок.

Таблиця 1

*Структура обсягів перевезених вантажів за видами транспорту, %*

Рік	Вид транспорту				Усього
	залізничний	автомобільний	водний	авіаційний	
2010	26,9	72,5	0,5	0,1	100
2011	27,1	72,3	0,5	0,1	100
2012	26,5	73,0	0,4	0,1	100
2013	25,9	73,7	0,3	0,1	100
2014	25,4	74,3	0,2	0,1	100
2015	25,4	74,1	0,4	0,1	100
2016	23,9	75,6	0,4	0,1	100
2017	23,1	76,4	0,4	0,1	100
2018	21,0	78,6	0,3	0,1	100

Таблиця 2

*Структура вантажообігу за видами транспорту, %*

Рік	Вид транспорту				Усього
	залізничний	автомобільний	водний	авіаційний	
2010	81,9	14,6	3,4	0,1	100
2011	84,1	13,3	2,5	0,1	100
2012	84,1	13,9	1,9	0,1	100
2013	83,2	15,0	1,7	0,1	100
2014	32,5	58,6	8,5	0,4	100
2015	82,9	14,7	2,3	0,1	100
2016	81,8	16,4	1,7	0,1	100
2017	80,8	17,3	1,8	0,1	100
2018	80,1	18,4	1,4	0,1	100

У світовій практиці за більш активними напрямками торговельно-економічних зв'язків сформована мережа міжнародних транспортних коридорів (МТК), що дозволяє відповідним країнам інтегруватись у світову транспортну мережу та оптимізувати міжнародні вантажні перевезення. МТК включають інфраструктуру різних видів транспорту, але залізничні шляхи сполучення є їхньою основою. У процесі інтеграції України в міжнародну систему перевезень і підвищення ефективності використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту, важливим є те, що територією країни проходять три міжнародні транспортні коридори – МТК (№ 3, 5, 9), а також 6 коридорів Організації співробітництва залізниць, а через дунайські порти Україна виходить на Критський коридор № 7 («Дунайський») [10].

Наявність міжнародних транспортних коридорів вимагає визначення напрямів стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту, спрямованих на підвищення транзитної конкурентоспроможності залізниць і поступову їх інтеграцію в світову транспортну систему та врахування того, що залізничному транспорту України належить важлива роль у ланцюгу поставок між найбільшими ринками Азії та Європи, оскільки у світовій торгівлі зберігається тенденція збільшення товарообігу між країнами Азіатсько-Тихоокеанського регіону та Євросоюзу.

Активне включення країни в міжнародну систему транспортних коридорів сприяє технічному оновленню транспортної мережі та прискоренню доставки транзитних вантажів. Залізничні ділянки, які відносяться до міжнародних транспортних коридорів, проходять через найбільші транспортні вузли, постійно модернізуються та забезпечують високу пропускну спроможність у процесі перевезення вантажів територією України, що значно підвищує транзитний потенціал мережі залізничного транспорту та створює умови для ефективного його використання. Усе це надає конкурентні переваги залізничному транспорту при здійсненні транзитних перевезень у порівнянні з іншими видами транспорту, а національні залізничні підприємства, які обслуговують такі перевезення, автоматично отримують міжнародне значення та забезпечують у разі необхідності зв'язок з іншими видами транспорту. За таких умов підвищується ступінь готовності країни до інтеграції у світову економіку та здійснюється позитивний вплив на динаміку та стійкість розвитку національної економіки.

Отже, необхідність ефективного використання транзитного потенціалу вітчизняними підприємствами залізничного транспорту виникла з розвитком інтеграційних процесів, а формування мережі транспортних коридорів передбачає використання залізничних шляхів сполучення для транзитних перевезень.

Проте наявний транзитний потенціал і вигідне географічне положення країни використовуються недостатньо. Є відставання в розвитку транспортно-логістичних технологій, мультимодальних перевезень, рівня контейнеризації [10]. Тому динаміка обсягів вантажних транзитних перевезень залізничним транспортом територією України має негативну тенденцію (рис. 1).

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

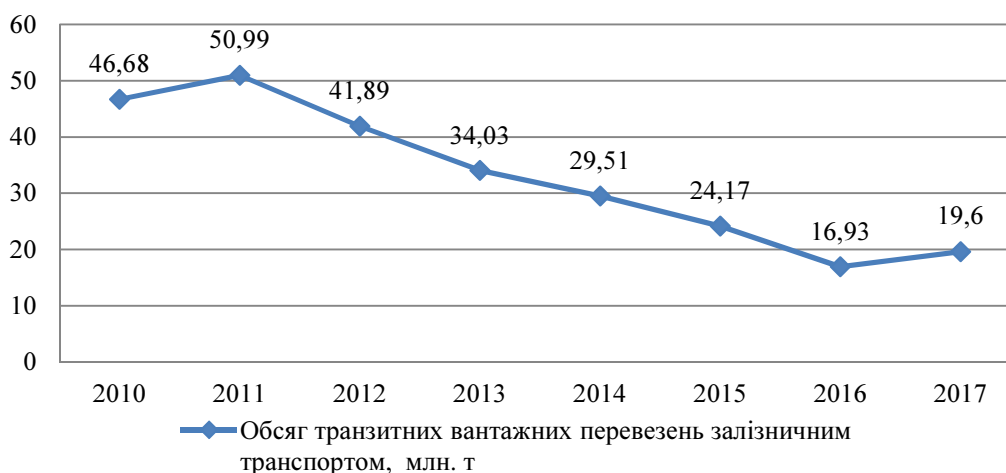


Рис. 1. Динаміка обсягів вантажних транзитних перевезень залізничним транспортом за 2010–2017 рр.

Основними причинами, які стримують розвиток транзитних вантажних перевезень, є недосконалість системи контролю на кордоні, велика вартість послуг митних брокерів і використання транспортних терміналів, бюрократичні перешкоди під час документального оформлення транзитних перевезень, і як результат, недостатня швидкість доставки вантажів [6]. До того ж посилюється конкуренція з боку альтернативних маршрутів та існує певний рівень небезпеки для вантажів на маршрутах, які перетинають Україну. Тому необхідним є вироблення зваженої та продуманої транспортної політики, спрямованої на збільшення транзитних залізничних перевезень вантажів.

Стратегія розвитку залізничного транспорту повинна спрямовуватись на створення залізничної мережі, яка б забезпечувала трансконтинентальний рух вантажів і ефективне використання підприємствами залізничного транспорту існуючого транзитного потенціалу. Удосконалення функціонування залізничного транспорту, а також переоснащення та забезпечення надійності його роботи з використанням сучасних технологій, повинно здійснюватись з урахуванням забезпечення швидкісного та безперебійного перевезення транзитних вантажів. Необхідно створювати умови для залучення нових вантажних перевезень у напрямку Азія-Європа та Європа-Азія за рахунок співпраці з іншими залізницями та вантажовласниками, з приводу вдосконалення зовнішньоекономічної логістики поставок залізничними шляхами сполучення.

Вирішення проблеми підвищення ефективності використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту потребує формування такого механізму, який би забезпечував координацію та взаємодію з різними видами транспорту та комплексне транспортно-експедиційне обслуговування клієнтів.

Це вимагає застосування формування підходів, заснованих на принципах логістичного менеджменту, що передбачають пріоритетність розвитку інтегрованих логістичних транспортно-розподільних систем на регіональному, міжрегіональному й транснаціональному рівнях. У таких умовах доцільним є створення багатофункціональних мультимодальних термінальних комплексів для прискорення митного огляду вантажів; зберігання вантажів на автоматизованих митних складах у зручному для клієнтів режимі; забезпечення необхідного сервісу та комплексності послуг [11].

Отже, у сучасних умовах перед підприємствами залізничного транспорту відкриваються нові можливості щодо вдосконалення транзитного механізму. Однак ринок транзитних послуг і міжнародна логістика пред'являють все більш жорсткі вимоги, тому необхідно активно розвивати конкурентні переваги залізниць і впроваджувати інновації

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

на основі цифрових технологій. Тому в процесі створення транзитного механізму підприємствами залізничного транспорту необхідним є встановлення пріоритету вирішення проблем, виходячи з інтересів забезпечення розвитку прибуткового транзитного сегмента послуг.

Ефективність використання транзитного потенціалу вітчизняними підприємствами залізничного транспорту забезпечується формуванням організаційно-економічного механізму, який включає різні рівні управління та передбачає узгодження та одночасну реалізацію системи заходів на міжнародному та державному рівні, а також та на рівні залізничних підприємств (рис. 2).

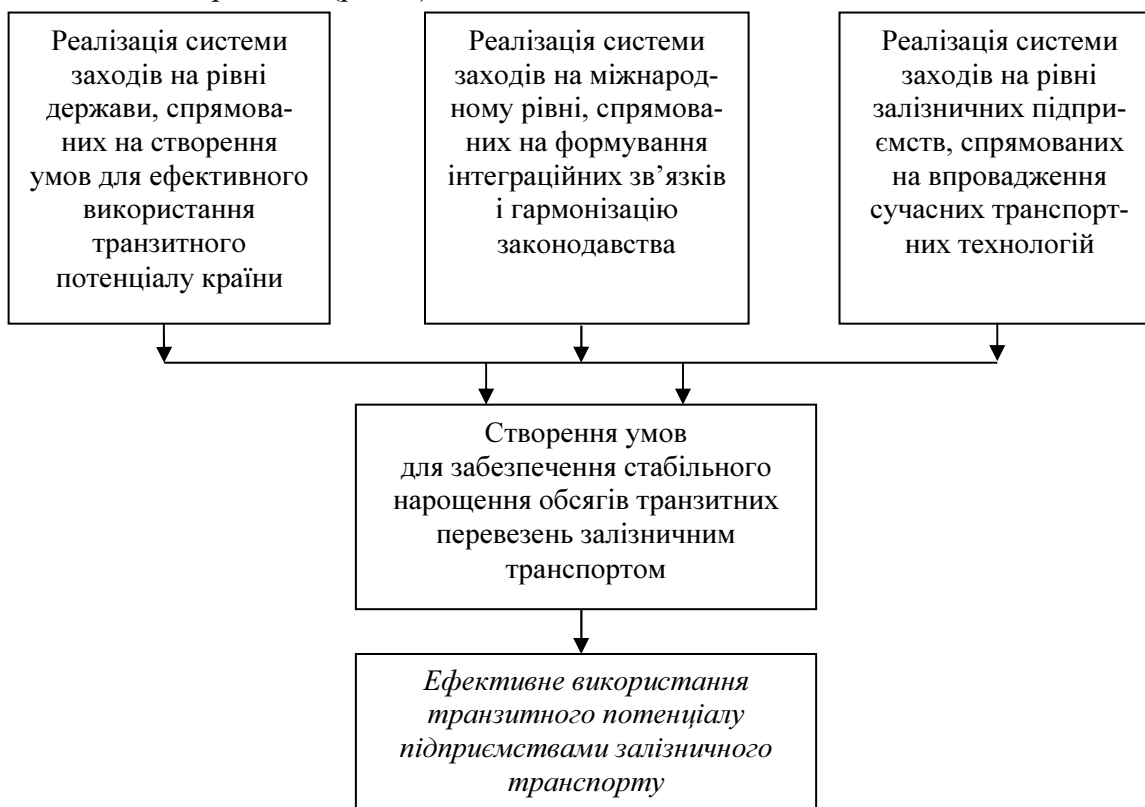


Рис. 2. Створення умов ефективного використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту

Заходи на міжнародному рівні передбачають національне представництво залізничного транспорту в міжнародних транспортних організаціях у сфері формування інтеграційних транспортних зв'язків і спрямовуються на гармонізацію національних норм законодавства в транспортній сфері та безпосередньо у сфері залізничних перевезень з міжнародними нормами. Це забезпечить створення рівних умов діяльності на територіях різних країн, узгодження напрямів розвитку транспорту та формування міжнародного транспортного середовища для безперервного транспортування вантажів.

На державному рівні повинна забезпечуватись підтримка формування підприємствами залізничного транспорту ефективного транзитного механізму, що дозволить вийти залізничному транспорту на світовий ринок у ролі транзитного перевізника та забезпечить створення позитивного транзитного іміджу країни.

На рівні залізничних підприємств здійснюється основна робота із забезпечення міжнародних перевезень і формуванню ефективного механізму використання існуючого транзитного потенціалу. Тому визначимо основні умови забезпечення стабільного збільшення обсягів транзитних перевезень залізничним транспортом і підвищення їх ефективності.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

*1. Розбудова та ефективне використання міжнародних транспортних коридорів.*

Через Україну проходять основні міжнародні коридори, функціонування яких забезпечується підприємствами залізничного транспорту. Тому важливим є встановлення пріоритетних напрямків міжнародних транзитних залізничних перевезень, визначення потенційних транзитних вантажопотоків та обсягів вантажного трафіку через Україну, з урахуванням альтернативних транзитних шляхів сполучення та обсягів транспортних потоків, які можуть транспортуватись по території сусідніх держав, в обхід території України. Тому однією з умов ефективного використання транзитних можливостей залізничного транспорту є прогнозування можливих напрямків транспортних потоків, масштабів вантажних перевезень та оцінка наявного потенціалу залізничних підприємств у їх забезпеченні.

*2. Приведення нормативно-правової бази у відповідність до міжнародних норм.*

Важливою умовою формування ефективного механізму використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту є удосконалення нормативно-правової бази в транспортній сфері та її гармонізація з європейським законодавством. Адаптація національного транспортного законодавства до міжнародних норм надасть можливість значно збільшити транзитні вантажопотоки на всіх видах транспорту, зокрема й на залізничному.

*3. Розширення співпраці з транспортними операторами інших країн.*

Умовою використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту є діяльність, спрямована на інтегрування з транспортними операторами інших країн. Так, створення спільних із країнами ЄС транспортно-логістичних компаній для яких залізнична інфраструктура на території України стане інтеграційною платформою та організація на базовому маршруті (і у зворотному напрямку) стабільного та якісного лінійного сервісу по аналогії з морським або повітряним транспортом, забезпечить реалізацію транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту. Оскільки об'єднання транзитного потенціалу зацікавлених сторін дозволить ліквідувати фізичні, технічні та фінансові перешкоди для вільного переміщення залізничного транспорту та досягти значного зростання обсягу залізничних перевезень. Це стане основою координації в процесі організації транзитних вантажних перевезень залізницями та надання необхідної допомоги транзитному залізничному транспорту, а також забезпечить недопущення підтримки або захисту одного з вантажних залізничних перевізників у процесі транзитних перевезень.

*4. Удосконалення пунктів пропуску через державний кордон і спрощення митних процедур.*

Недосконалість митних процедур на прикордонних переходах призводить до того, що експедитори не можуть планувати термін доставки вантажу, оскільки не зрозуміло за який час вантаж перетне кордон. Такі транзитні транспортні послуги не конкурентоспроможні та не привабливі для споживачів, оскільки, крім відсутності необхідних потужностей та низького рівня якості залізнично-транспортної інфраструктури, ще й неможливо спрогнозувати час перевезення та визначити загальну суму витрат на транзитні перевезення вантажів.

Для підвищення конкурентоспроможності транзитних шляхів сполучення необхідним є модернізація митних переходів та вдосконалення митних процедур за рахунок впровадження електронного документообігу, який би відповідав європейським стандартам та спрощував перетин товарами кордону.

Приєднання України до Спільної транзитної системи NCTS та запровадження документообігу, який відповідає європейським стандартам призведе до значного спрощення процедур імпорту-експорту, оскільки митні органи двох сторін будуть обмінюватись



## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

значним обсягом інформації у електронних митних деклараціях. Це прискорить контроль на кордоні – адже, відпаде необхідність заповнювати нові транзитні декларації на протилежному боці кордону [1]. Тому метою розвитку системи міжнародного митного транзиту є доцільним використання залізничної накладної замість митної декларації, що сприятиме спрощенню процедур контролю та прискоренню пропуску вантажів через кордон.

Оптимізація митного контролю, покращення безпеки та скорочення витрат на проходження митних процедур за рахунок створення координаційних центрів, а також гармонізація та синхронізація прикордонних процедур є важливою умовою більш ефективного використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту.

*5. Модернізація залізнично-транспортної інфраструктури та використання цифрових технологій в процесі транзитних залізничних перевезень.*

Ефективний механізм використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту передбачає розвиток інтегрованої залізнично-транспортної інфраструктури та допоміжних об'єктів (під'їзних шляхів, сервісних станцій, вантажних і контейнерних терміналів на пунктах перетину кордону та ін.), а також інтегрованої та взаємодоповнюючої телекомунікаційної та енергетичної інфраструктури для координації та забезпечення зв'язку з транспортними операторами в процесі надання транзитних послуг.

Інтегрована залізнично-транспортна та телекомунікаційно-енергетична інфраструктура забезпечує безпеку, надійність та екологічну чистоту залізничної мережі та сприяє розвитку швидкісних залізничних сполучень. Тому зусилля повинні концентруватись на розвитку та формуванні цілісної залізничної транспортно-логістичної інфраструктури та інвестуванні коштів у реалізацію проєктів з її модернізації для забезпечення підвищення швидкості та ефективності доставки вантажів, а також збільшенні їх обсягів.

Транзитні перевезення є привабливими для вантажовласників, оскільки забезпечують скорочення відстані та часу перевезень, а значить витрат на їх здійснення. Створення он-лайн Центрів управління залізничними перевезеннями та використання цифрових технологій для відстеження руху вантажу в реальному часі для прийняття швидких оперативних управлінських рішень у процесі транзитних залізничних перевезень, ще більше прискорює доставку вантажів.

*6. Використання логістичного підходу для забезпечення прискорення руху транзитних вантажів.*

Використання транзитного потенціалу України є не менш важливим чинником розвитку економіки, ніж експорт товарів. Тому вдосконалення технологій транзитних перевезень підприємствами залізничного транспорту повинно ґрунтуватись на принципах транспортної логістики та інтеграції виробничих і транспортних процесів [11].

Для збільшення обсягів транзитних перевезень необхідно також застосовувати логістичні принципи перевезення, що обумовлює необхідність створення логістичних центрів та впровадження ефективних сучасних транспортних технологій.

Використання логістичного підходу забезпечує прискорення руху матеріальних потоків та його безперервність, зниження витрат на просування продукції від місць виробництва до місць споживання на 30–40 %, розвиток контейнерних і контейнерних перевезень у мультимодальних сполученнях та логістичний сервіс на рівні міжнародних стандартів. У результаті чого, зростає конкурентоспроможність національного транспортного комплексу, обсяги експорту транспортних послуг, ефективність використання транзитного потенціалу України [9].

Створення мережі логістичних центрів і системи сучасних термінально-логістичних комплексів по всій мережі залізниць та розвиток бізнесу у сфері термінального оперування сприяє впровадженню в перевізний процес інноваційних бізнес-технологій доставки вантажів: логістичних принципів організації перевезень за узгодженим розкладом, наскрізних технологій на напрямках прикордонних переходів, морських портів, а також до інфраструктури великих вантажовідправників і вантажоодержувачів.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

До того ж необхідно враховувати, що використання логістичних підходів до перевезення вантажів, передбачає аналіз і моделювання різних варіантів доставки вантажів і розрахунок Індексу привабливості, який враховує митні процедури, якість інфраструктури та логістичну діяльність. Цей індекс являє собою оцінку експедиторами того чи іншого залізничного сполучення з погляду тривалості транспортування, величини витрат, надійності та безпеки доставки вантажів.

#### 7. Розвиток швидкісних контейнерних перевезень.

Зарубіжний досвід свідчить про зростання в транзиті контейнерних перевезень з використанням великотоннажних контейнерів і організацію курсування регулярних прикордонних контейнерних поїздів як ефективну форму розвитку наземних євро-азійських транспортних зв'язків. Тому це може стати додатковим імпульсом розвитку не тільки контейнерних перевезень, а і скоординованого та збалансованого розвитку залізничної та логістичної інфраструктури, а також основою для розробки нових транспортно-логістичних продуктів, включаючи перевезення вантажів транскордонної інтернет-торгівлі, поштових відправлень, вантажів, що перевозяться з підтриманням температурного режиму в рефрижераторних контейнерах.

Зростання інтернет-торгівлі між країнами Азії та Європи є одним із ключових драйверів зростання попиту на високошвидкісні перевезення вантажів. За прогнозними оцінками, обсяг інтернет-торгівлі у світі зростатиме швидкими темпами, що є передумовою збільшення вантажопотоку на залізничному транспорті.

**Висновки і пропозиції.** Сучасний соціально-економічний розвиток неможливий без залізничного транспорту, який є сполучною ланкою економіки країни та важливою складовою процесу інтеграції у світову транспортну мережу. Тому вдосконалення механізму використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту спрямовується на відкриття нових напрямків перевезень транзитних вантажів, застосування гнучких цінових умов, підвищення ефективності маркетингової та комунікаційної стратегії залізничних операторів, спрямованої на просування сервісів і постійне вдосконалення технологій доставки вантажів (швидкість, регулярність, ритмічність).

Основними умовами ефективного використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту є розбудова та ефективне використання МТК, приведення нормативно-правової бази у відповідність до міжнародних норм, розширення співпраці з транспортними операторами інших країн, удосконалення пунктів пропуску через державний кордон і спрощення митних процедур, модернізація залізнично-транспортної інфраструктури та використання цифрових технологій у процесі транзитних залізничних перевезень, використання логістичного підходу для забезпечення прискорення руху транзитних вантажів, а також розвиток швидкісних контейнерних перевезень.

#### Список використаних джерел

1. Акуленко Л., Зелді Р., Мельник А. Нова мета для України та ЄС: до чого варто прямувати у відносинах з Брюсселем. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2018/07/9/7084093/>.
2. Ашраф Хамед. Транзитный потенциал Украины и транспортный коридор TRACECA. *Порты Украины*. № 8 (130). 2013. URL: <https://ports.com.ua/articles/archive/tranzitnyu-potentsial-ukrainy-i-transportnyu-koridor-traseka>.
3. Богомолова Н. І., Панченко О. І. Страхування засобів швидкісного залізничного транспорту як основа надійності перевізного процесу. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць ДНУ*. 2009. Вип. 256, т. 10. С. 793–802.
4. Веприцький Р. С., Ейтутіс Г. Д., Артем'єва С. В. Аналіз та оцінка обсягів транзитних перевезень залізничним транспортом України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 53–63.
5. Охота В. Підвищення ефективності управління міжнародними перевезеннями. *Галицький економічний вісник*. 2014. Т. 44, № 1. С. 35–41.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

6. Павленко О. Адаптація міжнародних норм і стандартів безпеки та професійного навчання у сфері транзитних перевезень. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 1(9). С. 94–99.
7. Пасічник А. М., Клен О. М., Мирошніченко С. В. Аналіз та оцінка ефективності використання транзитного потенціалу української транспортної системи. *Електромагнітна сумісність та безпека на залізничному транспорті*. 2016. № 12. С. 88–97.
8. Пікулик О. Б. Пріоритетні напрями розвитку транспортної системи Західного регіону України в умовах європейської інтеграції. *Науковий вісник Волинського нац. ун-ту ім. Л. Українки*. 2008. № 7. С. 284–291.
9. Полякова О. М., Соломніков І. В. Передумови формування мережі мультимодальних транспортно-логістичних центрів в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 217–222.
10. Федорук Є. Реформування залізничного транспорту як механізм державної дерегуляції. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 45. С. 203–212.
11. Яремович, П. П. Роль логістичних комплексів у розвитку системи міжнародних транспортних коридорів України. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 96. С. 93–96.

## References

1. Akulenko, L., Zeldi, R., Melnyk, A. (2018). *Nova meta dlia Ukrainy ta YeS: do choho varto priamuvaty u vidnosynakh z Briusselem [New Goal for Ukraine and the EU: What to Do in Relations with Brussels]*. Retrieved from <https://www.euointegration.com.ua/articles/2018/07/9/7084093/>.
2. Ashraf Khamed (2013). *Tranzitnyi potentsial Ukrainy i transportnyi koridor TRACECA [Ukraine's transit potential and the TRACECA transport corridor]*. *Porty Ukrainy – Ports of Ukraine*, 8 (130). Retrieved from <https://ports.com.ua/articles/archive/tranzitnyy-potentsial-ukrainy-i-transportnyy-koridor-traseka>.
3. Bohomolova, N. I., Panchenko, O. I. (2009). *Strakhuvannia zasobiv shvydkisnoho zaliznychnoho transportu yak osnova nadiinosti pereviznoho protsesu [Insurance of high-speed rail transport as a basis of reliability of the transport process]*. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: Zbirnyk naukovykh prats DNU – Economics: Problems of Theory and Practice: Collection of Scientific Papers of DNU*, 256 (10), 793–802 [in Ukrainian].
4. Veprytskyi, R. S., Eitutis, H. D., Artemieva, S. V. (2018). *Analiz ta otsinka obsiahiv tranzitnykh perevezen zaliznychnym transportom Ukrainy [Analysis and estimation of volumes of transit traffic by rail of Ukraine]*. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Economics of Transport and Industry*, 62, 53–63 [in Ukrainian].
5. Okhota, V. (2014). *Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia mizhnarodnymy perevezenniamy [Improving the efficiency of international transportation management]*. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 44 (1), 35–41 [in Ukrainian].
6. Pavlenko, O. (2012). *Adaptatsiia mizhnarodnykh norm i standartiv bezpeky ta profesiinoho navchannia u sferi tranzitnykh perevezen [Adaptation of international norms and standards of security and vocational training in the field of transit transportation]*. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice*, 1(9), 94–99 [in Ukrainian].
7. Pasichnyk, A. M., Klen, O. M., Myroshnychenko, S. V. (2016). *Analiz ta otsinka efektyvnosti vykorystannia tranzitnoho potentsialu ukrainskoi transportnoi systemy [Analysis and evaluation of the efficiency of use of the transit potential of the Ukrainian transport system]*. *Elektromagnitna sumisnist ta bezpeka na zaliznychnomu transporti – Electromagnetic compatibility and safety in railway transport*, 12, 88–97 [in Ukrainian].
8. Pikulyk, O. B. (2008). *Priorytetni napriamy rozvytku transportnoi systemy Zakhidnoho rehionu Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehratsii [Priority directions of development of the transport system of the Western region of Ukraine in the conditions of European integration]*. *Naukovyi visnyk Volynskoho nats. un-tu im. L. Ukrainky – Scientific Bulletin of Volyn National University named after L. Ukrainka*, 7, 284–291 [in Ukrainian].
9. Poliakova, O. M., Solomnikov, I. V. (2011). *Peredumovy formuvannia merezhi multimodalnykh transportno-lohistychnykh tsestriv v Ukraini [Prerequisites for the formation of a network of multimodal transport and logistics centers in Ukraine]*. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Economics of Transport and Industry*, 34, 217–222 [in Ukrainian].

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

10. Fedoruk, Ye. (2015). Reformuvannia zaliznychnoho transportu yak mekhanizm derzhavnoi derehuliatzii [Reforming railway transport as a mechanism of state deregulation]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Public administration efficiency*, 45, 203–212 [in Ukrainian].

11. Iaremovych, P. P. (2006). Rol lohistychnykh kompleksiv u rozvytku systemy mizhnarodnykh transportnykh korydoriv Ukrainy [The role of logistics complexes in the development of the system of international transport corridors of Ukraine]. *Kultura narodov Prychernomorja – Culture of the peoples of the Black Sea*, 96, 93–96 [in Ukrainian].

**Панченко Олена Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Панченко Елена Ивановна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Panchenko Olena** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** pan68@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8071-4983>

**ResearcherID:** F-6779-2016

**Журман Сергій Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка (вул. Гетьмана Полуботка, 53, м. Чернігів, 14013, Україна), депутат Чернігівської обласної ради.

**Журман Сергей Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент, Национальный университет «Черниговский коллегіум» имени Т. Г. Шевченко (ул. Гетьмана Полуботка, 53, г. Чернигов, 14013, Украина), депутат Черниговского областного совета.

**Zhurman Serhii** – PhD in Economics, Associate Professor, National University of «Chernihiv Collegium» Taras Shevchenko (53 Hetmana Polubotka Str., 14013 Chernihiv, Ukraine), Deputy of the Chernihiv Regional Council.

УДК 658.713:656.2

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-157-166

*Андрій Рязанцев, Георгій Ейтутіс, Діана Попова, Анастасія Божок***НОВИЙ ПОРЯДОК ВИЗНАЧЕННЯ ПЛАТИ ЗА КОРИСТУВАННЯ ВЛАСНИМИ ВАГОНАМИ ПЕРЕВІЗНИКА АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ ВАНТАЖНИХ ОПЕРАЦІЙ – ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ ПОКРАЩЕННЯ ПРОСТОГО ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ***Андрей Рязанцев, Георгий Эйтутис, Диана Попова, Анастасия Божок***НОВЫЙ ПОРЯДОК ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПЛАТЫ ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ СОБСТВЕННЫМИ ВАГОНАМИ ПЕРЕВОЗЧИКА АО «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ВО ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ГРУЗОВЫХ ОПЕРАЦИЙ – ЭФФЕКТИВНОЕ СРЕДСТВО УЛУЧШЕНИЯ ПРОСТОГО ВОСПРОИЗВОДСТВА ОСНОВНЫХ ФОНДОВ***Andrii Riazantsev, Heorhii Eitutis, Diana Popova, Anastasiia Bozhok***NEW ORDER OF PAYING DETERMINATION FOR USING OWN CARRIAGES OF JSC «UKRZALIZNYTSIA» DURING CARGO OPERATIONS IS EFFECTIVE MEANS FOR IMPROVING OF SIMPLE FIXED ASSETS REPRODUCTION**

У статті досліджено проблему затримки вантажовласниками вагонів АТ «Укрзалізниця» під час виконання вантажних операцій. Обґрунтовано необхідність запровадження розробленого Порядку визначення плати за користування власними вагонами перевізника АТ «Укрзалізниця» під час виконання вантажних операцій. Визначено, що запропонована методика розрахунку вартості простоїв вагонів стимулюватиме клієнтів ефективніше використовувати рухомий склад, зменшить наднормативний простій вагонів на під'їзних коліях та пришвидшить час їх обігу. Представлені формули розрахунку за використання власних вагонів перевізника під час виконання вантажних операцій та за перенесення терміну наступної вантажної операції для власних вагонів перевізника. Зазначено, що введення плати стимулюватиме вантажовідправника й вантажоодержувача вчасно та швидко повертати вагон, а також принесе додатковий ефект народному господарству загалом.

**Ключові слова:** вантажні операції; обіг вагона; перевізник; залізничний транспорт; вартість простою.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 7.

В статье исследуется проблема задержки грузовладельцами вагонов АО «Укрзалізниця» во время выполнения грузовых операций. Обосновывается необходимость введения разработанного Порядка определения платы за пользование собственными вагонами перевозчика АО «Укрзалізниця» во время выполнения грузовых операций. Определено, что предложенная методика расчёта стоимости простоев вагонов будет стимулировать клиентов эффективнее использовать подвижной состав, уменьшит сверхнормативный простой вагонов на подъездных путях и ускорит время их оборота. Представлены формулы расчёта за использование собственных вагонов перевозчика во время выполнения грузовых операций и за перенесение срока следующей грузовой операции для собственных вагонов перевозчика. Определено, что введение платы будет стимулировать грузоотправителя и грузополучателя вовремя и быстро возвращать вагон, а также принесёт дополнительный эффект народному хозяйству в целом.

**Ключевые слова:** грузовые операции; оборот вагона; перевозчик; железнодорожный транспорт; стоимость простоя.

Рис.: 3. Табл.: 1. Библ.: 7.

Problem of delay by the freight car owners of JSC «Ukrzaliznytsia» during the execution of cargo operations are investigated. The necessity of introducing the developed Procedure for determining the fee for using own wagons of the carrier of JSC «Ukrzaliznytsia» during the execution of cargo operations is substantiated. It is determined that the proposed method of calculating the cost of downtime wagons will stimulate customers to use more rolling stock, reduce the excess downtime of cars on the access tracks and speed up their turnover. Formulas for calculating of the carrier's own wagons using during cargo operations and for postponing the next freight operation for the carrier's own wagons are presented. It is stated that the introduction of the payment will stimulate the shipper and the consignee to return the wagon in a timely and quick manner, and will bring additional effect to the economy as a whole.

**Keywords:** freight operations; wagon turnover; carrier; rail transport; idle cost.

Fig.: 3. Table: 1. References: 7.

**JEL Classification:** B41

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок транспортних послуг характеризується посиленою конкуренцією між підприємствами різних видів транспорту. Особливо гостро ця проблема постає у сфері вантажних перевезень. Для того щоб витримати цю конкурентну боротьбу й забезпечити ефективний розвиток галузі, перед підприємствами залізничного транспорту постає завдання – не допустити відтоку вантажів на інші види транспорту, зокрема на автомобільний [8; 9].

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Низькі темпи оновлення основних виробничих засобів вітчизняного залізничного транспорту у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності, призвели до того, що їх спрацювання становить майже 78 %. Однією з причин такої ситуації є те, що вагон за період своєї нормативної експлуатації не забезпечує фінансування оновлення через перевищення вантажовласниками нормативного строку простою вагонів та використання їх в якості складів для вантажу. Це призводить до збільшення терміну обігу вагона та невиконання наступної вантажної операції і, як наслідок, недоотримання залізницею фінансових коштів від перевезень. У результаті наднормативні простої вагонів мають такі наслідки:

- зменшення пропускної спроможності станцій, дільниць через виникнення на станціях ускладнень, пов'язаних із несвоєчасним вивантаженням і вивезенням вантажів одержувачами (експедиторами);
- неможливість планування помісячних обсягів перевезень;
- відволікання тягового рухомого складу в очікуванні повернення вагонів з-під здійснення вантажних операцій (не передислокація дефіцитного локомотивного парку на необхідні станції, дільниці).

Як наслідок, залізничний транспорт здійснює перевезення застарілим і недосконалим рухомих складом, який ремонтується технологічним обладнанням, що не забезпечує безпеку руху поїздів. Тому нині перед галуззю виникає проблема пошуку ефективних форм залучення і поширення інвестицій та інновацій, вирішення якої дозволить покращити просте відтворення основних фондів. Одним з ефективних засобів забезпечення простого відтворення основних фондів є новий Порядок визначення плати за користування власними вагонами перевізника АТ «Укрзалізниця» під час виконання вантажних операцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти визначення плати за користування власними вагонами перевізника під час виконання вантажних операцій висвітлено в працях таких учених-економістів, як В. Л. Дикань, Ю. М. Цветов, О. С. Іоффе, В. М. Николашина, О. Г. Кірдіна, О. Е. Наумова, Н. В. Якименко та інші.

В. Л. Дикань розробив концепцію промислово-логістичного інтелектуального об'єднання, яка передбачає формування теоретичних положень та підходів до вирішення проблеми стабілізації стану промислового комплексу України на основі використання внутрішніх інтелектуальних можливостей. Це дозволить отримати комплексний ефект на рівні основних та інфраструктурних галузей національної економіки [1].

О. Г. Кірдіна обґрунтувала, що залізничний транспорт як система є цілісним комплексом взаємопов'язаних елементів вищого ступеня складності зі стохастичним характером поведінки внаслідок як внутрішньої різноманітності та кількості елементів, так різноманітності зв'язків із зовнішнім середовищем. До основних ознак залізничного комплексу як виробничої системи належать: складність системи, відкритість системи, виробнича спрямованість системи, соціально-технічна спрямованість системи. Наявність конкуруючих елементів у системі та багатоцільовий характер системи [2].

О. Е. Наумова встановила, що за умов гострої конкуренції на транспортному ринку край актуальним завданням, що стоїть перед залізничною галуззю, є зміцнення конкурентних позицій та забезпечення їхнього сталого розвитку. При цьому одним із визначальних факторів конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту є рівень надання транспортних послуг, для того щоб об'єктивно оцінити рівень якості й на цій основі визначити покращення сервісного обслуговування [3].

Також слід зазначити, що в цих публікаціях приділялася увага загальним питанням організації перевезень залізничним транспортом.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Роботи вказаних вище авторів містять ґрунтовний матеріал для подальших досліджень. Однак у сучасних умовах проблема простого відтворення основних фондів за рахунок оптимального визначення плати за користування власними вагонами перевізника АТ «Укрзалізниця» під час виконання вантажних операцій на сучасному етапі є недостатньо вирішеною [4].

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Таким чином, **метою статті** є дослідження теоретичних аспектів та обґрунтування необхідності запровадження нового Порядку визначення плати за користування власними вагонами перевізника АТ «Укрзалізниця» під час виконання вантажних операцій.

**Виклад основного матеріалу.** За підсумками 2018 року середній час користування вагонами на металургійних комбінатах перевищує нормативно встановлений у середньому на 125,6 %; на гірничо-збагачувальних комбінатах – у середньому на 19,67 %; на підприємствах вугільної промисловості – у середньому на 424,53 %; на електростанціях – у середньому на 260,10 %; у щебеневих кар'єрах – у середньому на 120,71 %; на елеваторах – у середньому на 212,08 % та на підприємствах соляної промисловості – у середньому на 115,69 % (рис. 1).

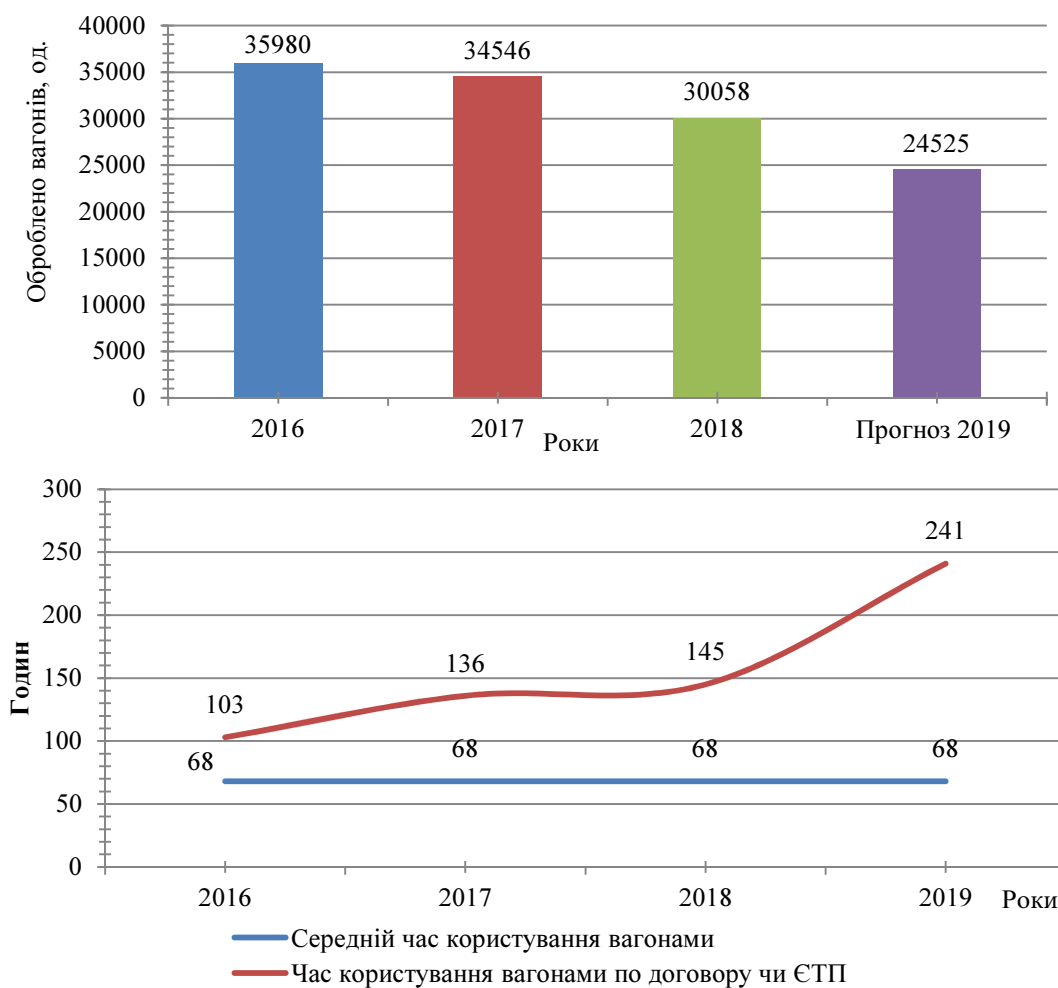


Рис. 1. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Наведені дані свідчать про виведення вагонів з обігу Укрзалізниці в порожній простій вантажовласників, оскільки середній час користування вагонами значно перевищує нормативно встановлений та відсутній взаємозв'язок між кількістю оброблених вагонів та середнім часом їх користування. Також слід зазначити, що всі вантажовідправники мають різну технологічну норму обробки вагонів, хоча обробляють однакову номенклатуру вантажів. Тому вантажовідправникам необхідно вдосконалювати технологічний процес та операційну ефективність роботи з метою зменшення часу користування вагонами.

Середній час користування власними вагонами перевізника значно перевищує нормативно встановлений час, який оплачується відповідно до збірника тарифів. Таким чином, Укрзалізниця недоотримує кошти за користування власними вагонами.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

У світовій практиці можна виокремити два способи визначення вартості простоїв вагонів шляхом застосування збільшеної плати за той термін, коли вони використовуються більш нормативного строку:

- крива вартості спочатку є дуже низькою, а потім різко підвищується в разі перевищення нормативного строку;
- крива вартості простою завжди знаходиться на високому рівні та не має геометричної прогресії.

Зазначене зумовлює необхідність удосконалення Порядку визначення плати за користування вагонами перевізника АТ «Укрзалізниця» шляхом приведення у відповідність вартості простою до вартості вагонної складової через застосування збільшеної плати за перевищення вантажовласниками нормативного строку затримки вагонів та розробки нового порядку, відповідно до якого спершу надається пільговий період оплати вартості простою та після перевищення певного терміну простою, встановленого нормою, тариф підвищуватиметься.

Новий Порядок визначення плати за користування вагонами перевізника АТ «Укрзалізниця» (надалі Порядок) під час виконання вантажних операцій розроблений відповідно до вимог Закону України «Про залізничний транспорт», Закону України «Про транспорт», Закону України «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування», Статуту акціонерного товариства «Українська залізниця», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31.10.2018 р. № 735, Правил користування вагонами і контейнерами, затверджених наказом Міністерства транспорту України від 25.02.1999 р. № 113, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 15.03.1999 р. № 165/3458 (зі змінами). Розмір плати за перевезення вантажу у вагонах замовника та вагонах залізниць інших держав, додаткових зборів, пов'язаних з перевезенням, розраховуються за ставками й тарифами, які визначаються відповідно до умов Збірника тарифів [6; 7].

Відповідно до нового Порядку плата за користування вагонами має такі складові:

- 1) за використання власних вагонів перевізника під час виконання вантажних операцій;
- 2) за перенесення терміну наступної вантажної операції для власних вагонів перевізника (далі – плата за перенесення терміну наступної вантажної операції).

При цьому важливо зазначити, що плата за користування власними вагонами перевізника АТ «Укрзалізниця» передбачає встановлення:

- безоплатного часу за користування вагонами у межах нормативного строку;
- коригуючого понижуючого коефіцієнту  $k_m$  до плати за використання вагонами перевізника вагонів та плати за перенесення наступної вантажної операції для вагонів, які приймаються до перевезення у складі маршрутної відправки;
- показника  $t_n$ , який визначає кількість годин користування власними вагонами перевізника, протягом яких плата за перенесення терміну наступної вантажної операції не нараховується.

Плата за використання власних вагонів перевізника АТ «Укрзалізниця» під час виконання вантажних операцій нараховуватиметься:

- при використанні власного вагону перевізника від 6 годин включно та до 12 годин включно в разі проведення подвійної вантажної операції – це безоплатний час;
- при використанні власного вагону перевізника з 7 години та у разі проведення подвійної вантажної операції з 13 години включно й надалі до моменту прийняття вагону від замовника та/або закінчення затримки використовується така формула розрахунку плати за використання власних вагонів перевізника під час користування ними у випадках визначених п. 1.2 цього Порядку:



## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

$$P_{\text{вик}} = (C_{\text{пл}}/24) \cdot t_{\text{год}} \cdot k_{\text{м}}, \quad (1)$$

де  $P_{\text{вик}}$  – плата за використання власних вагонів перевізника для відповідного типу вагонів;  
 $C_{\text{пл}}$  – ставка плати за використання власних вагонів перевізника для відповідного типу вагонів перевізника, грн/вагон за добу (без ПДВ), що визначена згідно з Порядком перегляду ставок;

24 – кількість годин у добі;

$t_{\text{год}}$  – кількість годин користування власним вагоном перевізника для відповідного типу вагонів;

$k_{\text{м}}$  – коригуючий коефіцієнт, що застосовуються до  $P_{\text{вик}}$  та вагонів, які приймаються до перевезення у складі маршрутної відправки. Коефіцієнт встановлюються рішенням правління АТ «Укрзалізниця».

Плата за перенесення терміну наступної вантажної операції для власних вагонів перевізника визначається за формулою:

$$P_{\text{тп}}^{\text{трс}} = t_{\text{діб}} \cdot I_{\text{пл}} \cdot k_{\text{м}}, \quad (2)$$

де  $P_{\text{тп}}^{\text{трс}}$  – плата за перенесення терміну наступної вантажної операції;

$t_{\text{діб}}$  – кількість діб використання власних вагонів перевізника для відповідного типу вагонів (неповна доба округлюється до повної), яка розраховується за формулою:

$$t_{\text{діб}} = (t_{\text{год}} - t_{\text{п}})/24, \quad (3)$$

де  $t_{\text{п}}$  – кількість годин користування власними вагонами перевізника, протягом яких плата за перенесення терміну наступної вантажної операції не нараховується (встановлюється рішенням правління АТ «Укрзалізниця»).

Слід відмітити наступні переваги для вантажовласників від застосування нової плати за користування вагонами АТ «Укрзалізниця»:

- безкоштовне користування вагонами АТ «Укрзалізниця» під вантажними операціями від 0 до 6 годин;

- плата за перенесення терміну наступної вантажної операції для вагонів АТ «Укрзалізниця» нараховується з 49 години (оскільки компенсація за нездійснення перевізного процесу застосовувалась у V розділі Збірника Тарифів з 22 години).

Запровадження плати за понаднормований простій вагонів під вантажними операціями та перенесення наступної вантажної операції, дозволить вирівняти вартість вагону в простої та вартість вагону в русі, що спонукатиме користувачів власних вагонів перевізника вчасно повертати вагони власнику, а для АТ «Укрзалізниця» забезпечить матеріальну компенсацію за понаднормове використання вагонів власного парку.

Застосування нового Порядку надасть можливість, з одного боку, стимулювати замовників послуг прискорювати час обігу та продуктивність вагонів за рахунок зменшення часу знаходження вагонів під вантажними операціями, а з іншого – підвищить спроможність залізниці у здійсненні перевезень вантажів народногосподарського значення та надасть можливість забезпечити просте відтворення основних фондів залізничного транспорту.

Загалом представлений до розгляду новий Порядок також є інструментом хеджування валютних ризиків, оскільки передбачається регулярний (не рідше ніж один раз у квартал) перегляд розміру плати за користування вагонами з урахуванням ринкової вартості вагонів та рівня цін виробників промислової продукції (ІЦВ). При цьому:

- розмір плати за користування вагонами встановлюється на ринкових засадах за результатами аукціонів на публічних електронних майданчиках;

- індекс цін виробників промислової продукції та девальвації гривні мають спільні відхилення у десятирічній перспективі та спільні точки перетину.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Таким чином, впровадження порядку для визначення плати за користування вагонами забезпечує отримання компанією квазівалютного доходу та впровадження інструменту хеджування валютних ризиків товариства.

Схвалюючи зазначений Порядок, з метою більшої ґрунтовності його положень можна надати такі пропозиції:

Оскільки складові ставки дисконтування недостатньо обґрунтовані й не розкрито порядок їх розрахунку. Пропонуємо визначати величину ставки дисконту за кумулятивним методом:

$$C_{\text{диск}}^{\text{розр}} = C_{\text{диск}}^{\text{баз}} + j + p, \quad (4)$$

де  $C_{\text{диск}}^{\text{баз}}$  – базова дисконтна ставка, %

$j$  – середньорічний очікуваний приріст інфляції, %;

$p$  – премія за ризик, %.

Базова дисконтна ставка дорівнює середньозваженій вартості всіх видів капіталу (власного, позикового, залученого) (з округленням у більшу сторону).

Премія за ризик визначається як сума надбавок до норми доходу, пов'язаних із кожним із факторів ризику, властивих діяльності. У премії за ризик пропонується враховувати валютний ризик, тобто зміну курсу гривні до тих валют, у яких АТ «Укрзалізниця» має зобов'язання. Для визначення величини наявних валютних ризиків та рівня їхнього впливу доцільно застосовувати карту ризиків.

Показник «вартість придбання 1 од. відповідного типу й моделі вагона» потребує уточнення виду вартості (балансова, справедлива, первісна і т. ін.), оскільки ні в національних, ні в міжнародних стандартах бухгалтерського обліку й, відповідно, у системі обліку залізничного транспорту цей показник не представлений.

При розрахунку добової ставки плати за вагон не враховується час перебування вагона в ремонтах.

Таким чином, дерегуляція вагонної складової та застосування порядку визначення плати за використання власних вагонів перевізника в процесі надання послуг з перевезення вантажів, що прямо пов'язує ставки плати з поточними цінами нових одиниць рухомого складу, а також ремонту, сприяє забезпеченню відповідності доходів АТ «Укрзалізниця» темпам інфляційних і девальваційних процесів і, відповідно, знижує рівень валютного ризику його кредитного портфеля.

Інструментом хеджування валютного ризику складових доходів, що відповідають тарифам, які регулюється, може бути їх регулярна автоматична індексація. І серед макроекономічних показників, які можуть виступати основою такої індексації, найбільш відповідним цілям зниження рівня валютного ризику є індекс цін виробників промислової продукції.

АТ «Укрзалізниця» дослідивши в процесі побудови тарифної політики офіційні індекси, було з'ясовано, що зростання індексу цін промислових виробників та девальвації гривні мають спільні відхилення у десятирічній перспективі та спільні точки перетину (рис. 2).

Як видно з рис. 2, за останнє десятиліття ці індекси двічі перетиналися, що говорить про циклічність їх зв'язку та наявність чіткої кореляції в довгостроковій перспективі.

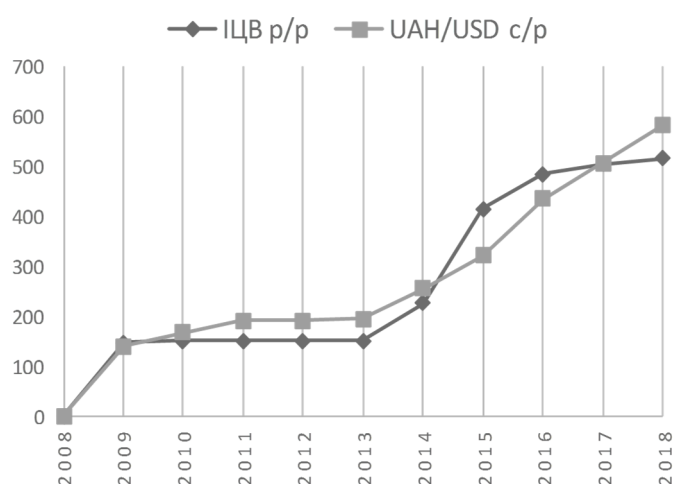


Рис. 2. Кореляція ІЦВ до курсу

Додатково проведено аналіз відповідності індексу цін промислових виробників показнику, що достатньо повно характеризує темпи інфляційних процесів в Україні, а саме – дефлятора ВВП. Відповідні базисні індекси представлені на рис. 3.

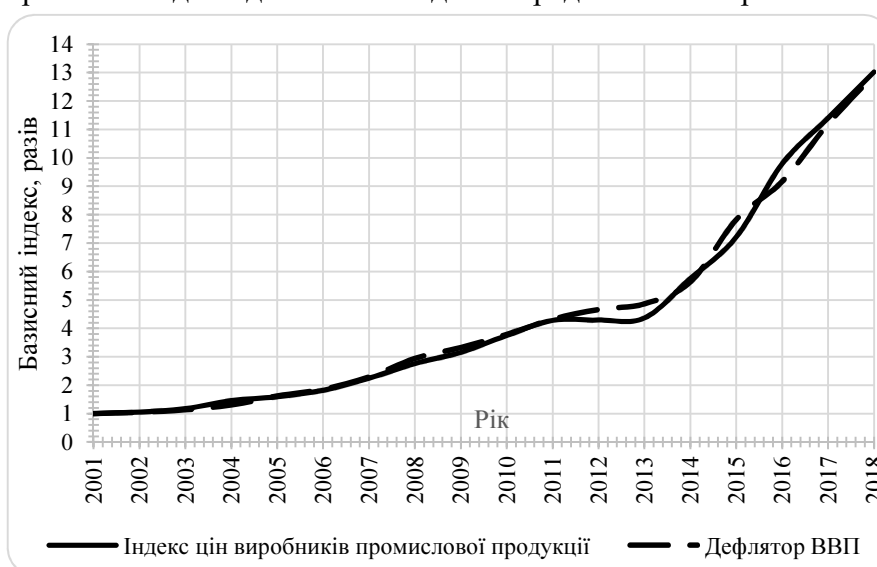


Рис. 3. Базисні індекси

З рис. 3 видно, що базисні рівні розглянутих індексів дуже близькі. Коефіцієнт кореляції цих показників досягає 0,9973. Оцінка ступеня зв'язку двох показників, що являють собою динамічні ряди, проводиться по кореляції їх різниць першого порядку (коефіцієнт кореляції досягає 0,8299) та темпами росту (коефіцієнт кореляції становить 0,5551). Критичний рівень значущості для коефіцієнта кореляції (при ймовірності помилки першого роду 0,05) становить 0,459. Таким чином, коефіцієнти кореляції є статистично значущими і вказують на тісний зв'язок показників. Тобто названі індекси дуже близькі за рівнями та тісно пов'язані. З цього можна зробити висновок, що індекс цін виробників промислової продукції описує інфляційні процеси в Україні практично так само, як і дефлятор ВВП. При цьому застосування індексу цін виробників промислової продукції в механізмі індексації з практичного погляду краще, ніж дефлятор ВВП, оскільки публікація останнього значно відстає в часі.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Треба зазначити, що за результатами стрес-тесту впливу зміни курсу гривні по відношенню до іноземних валют на діяльність АТ «Укрзалізниця» можна отримати результати щодо такого впливу на операційну та фінансову діяльність компанії, а саме на кредитний портфель, фінансовий результат (чистий прибуток); cash flow; показник ЕВІТДА та основні фінансові ковенанти відповідно до діючих кредитних договорів АТ «Укрзалізниця». Вплив зміни курсу гривні по відношенню до іноземних валют має також на окремі елементи операційної діяльності: матеріали, паливо, електроенергію та оплату рахунків. Зростання за елементами операційних діяльності відбувається майже одночасно зі зміною курсу.

Враховуючи проведений АТ «Укрзалізниця» стрес-тест впливу зміни курсу гривні щодо іноземних валют можна зробити висновок, що покриття збитків АТ «Укрзалізниця» від девальвації гривні відбувається протягом наступних 18 місяців господарської діяльності (за рахунок транзитних перевезень та квазівалютних доходів).

Тому вважаємо доцільним розглядати можливість нарахування незалежним аудитором курсових різниць (до 18 місяців включно від звітної дати) на відповідний залишок фінансових зобов'язань, а саме:

$$FX = \text{ОКРУГЛ}(\text{Credit Portfolio} \times k; 0), \quad (5)$$

де FX – база залишку фінансових зобов'язань на звітну дату для розрахунку курсових різниць;

Credit Portfolio – сальдо фінансових зобов'язань у валюті на звітну дату;

k – коефіцієнт непокриття збитків АТ «Укрзалізниця» від девальвації гривні (табл.).

Таблиця

*Коефіцієнт не покриття збитків*

на звітну дату	на кінець 2 місяця	на кінець 3 місяця	на кінець 4 місяця	на кінець 5 місяця	на кінець 6 місяця	на кінець 7 місяця	на кінець 8 місяця	на кінець 9 місяця
0,97	0,94	0,89	0,84	0,79	0,74	0,67	0,62	0,56
на кінець 10 місяця	на кінець 11 місяця	на кінець 12 місяця	на кінець 13 місяця	на кінець 14 місяця	на кінець 15 місяця	на кінець 16 місяця	на кінець 17 місяця	на кінець 18 місяця
0,50	0,44	0,33	0,27	0,22	0,15	0,10	0,05	0,00

Показник k визначено на основі проведеного стрес-аналізу впливу зміни курсу гривні щодо іноземних валют на діяльність АТ «Укрзалізниця».

**Висновки і пропозиції.** В результаті проведеного дослідження встановлено, що використання розглянутого Порядку визначення плати за користування власними вагонами перевізника «Укрзалізниця» під час виконання вантажних операцій дозволить насамперед покращити просте відтворення основних фондів, а саме:

1) порядок визначення плати за користування власними вагонами перевізника «Укрзалізниця» під час виконання вантажних операцій передбачає, що плата при виконанні вантажних операцій складається з двох частин: за використання власних вагонів перевізника при виконанні вантажних операцій та за перенесення терміну наступної вантажної операції для власних вагонів перевізника;

2) надані в Порядку визначення плати за перенесення терміну наступної вантажної операції для власних вагонів перевізника пропозиції дозволять стимулювати вантажовідправників до використання вагонів для здійснення саме вантажних операцій, а не як складів;

3) збільшення плати зменшує час наднормативного простою вагонів на під'їзних коліях, що поліпшить обіг вагонів, а тому забезпечить зростання доходів від використання вагонного парку АТ «Укрзалізниця», що сприятиме розширеному відтворенню основних фондів. Збільшення доходів за рахунок оптимізації рівня використання вагонів сприятиме зниженню ризиків операційної діяльності;

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

4) впровадження порядку для визначення плати за користування вагонами забезпечує отримання компанією квазівалютного доходу та впровадження інструменту хеджування валютних ризиків товариства.

**Список використаних джерел**

1. Дикань В. Л., Якименко Н. В. Консолідація можливостей промисловості та транспорту в умовах міжнародних транспортних коридорів як шлях призупинення кризових явищ в економіці України. *Збірник наукових праць Української академії залізничного транспорту*. 2010. № 30. С. 11–15.

2. Кірдіна О. Г. Поліієрархічність структури цілей та підсистем інвестиційно-інноваційного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2010. № 30. С. 113–119.

3. Наумова О. Е., Головань Л. В. Маркетингові дослідження в системі підвищення якості пасажирського сервісу на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2010. № 30. С. 134–138.

4. Цветов Ю. М., Макаренко М. В. Роль транспортной системы Украины в евроазиатских интеграционных процессах: Научный доклад. *Транспорт и экономический рост: материалы круглого стола* (Санкт-Петербург, 14–17 июня 2004 г.). URL: [www.eatu.org](http://www.eatu.org).

5. Николашина В. М. Сервис на транспорте: учебное пособие / под ред. проф. В. М. Николашина. Москва: Academia, 2004. 272 с.

6. Про залізничний транспорт: Закон України від 04.07.1996 №273/96-ВР (редакція від 04.11.2018 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80>

7. Статут Акціонерного товариства «Укрзалізниця». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2015-%D0%BF#n21>.

**References**

1. Dykan, V. L., Yakymenko, N. V. (2010). Konsolidatsiia mozhlyvostei promyslovosti ta transportu v umovakh mizhnarodnykh transportnykh korydoriv yak shliakh przyzupynennia kryzovykh yavyshev v ekonomitsi Ukrainy [Consolidation of industrial and transport opportunities in the context of international transport corridors as a way of crisis stopping in the Ukrainian economy]. *Zbirnyk naukovykh prats Ukrainskoi akademii zaliznychnoho transportu – Collection of scientific works of the Ukrainian State Academy of Railway Transport*, 30, 11–15 [in Ukrainian].

2. Kirdina, O. H. (2010). Poliiierarkhichnist struktury tsilei ta pidsystem investytsiino-innovatsiinooho rozvytku zaliznychnoho transportu [Polyerarchy of the goals structure and subsystems of investment and innovatve development of railway transport]. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*, 30, 113–119 [in Ukrainian].

3. Naumova, O.E., Holovan, L.V. (2010). Marketynhovi doslidzhennia v systemi pidvyshchennia yakosti pasazhyrskoho servisu na zaliznychnomu transporti [Marketing research in the system of improving the quality of passenger service on the railway transport]. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*, 30, 134–138 [in Ukrainian].

4. Tsvetov, Yu. M., Makarenko, M. V. (2004). Rol transportnoi systemi Ukraini v evroazyatskykh yntehratsyonnikh protsessakh: Nauchnii doklad [The role of the Transport System in Euroasian international processes]. Proceeding from «Transport i ekonomycheskyi rost: materialy kruglogo stola [Transport and Economic Growth: Roundtable Materials] (St. Petersburg, June 14–17, 2004). Retrieved from [www.eatu.org](http://www.eatu.org).

5. Nykolashyna, V. M. (2004). *Servis na transporte [Service on the transport]*. Moscow: Academia [in Russian].

6. Pro zaliznychnyi transport [About railway transport]. № 273/96-VR (July 04, 1996). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80>.

7. Statut Aktsionernoho tovarystva «Ukrzaliznytsia» [Statute of Joint-stock company «Ukrzaliznytsya»]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2015-%D0%BF#n21>.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

**Рязанцев Андрій Вікторович** – кандидат економічних наук, директор з розвитку бізнесу АТ «Укрзалізниця» (вул. Єжи Гедройця, 5, м. Київ, 03150, Україна).

**Рязанцев Андрей Викторович** – кандидат экономических наук, директор по развитию бизнеса АО «Укрзалізниця» (ул. Ежи Гедройца, 5, г. Киев, 03150, Украина).

**Ryazantsev Andrii** – PhD in Economics, Director of Business Development JSC «Ukrzaliznytsia» (5 Ye. Hedroitsia Str., 03049 Kyiv, Ukraine).

**E-mail:** Ryazantsev@uz.gov.ua

**Ейтутіс Георгій Дмитрович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. І. Огієнко, 19, м. Київ, 03049, Україна).

**Ейтутіс Георгий Дмитриевич** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, маркетинга и бизнес-администрирования, Государственный университет инфраструктуры и технологий (ул. И. Огиенка, 19, г. Киев, 03049, Украина).

**Eitutis Heorhii** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics, Marketing and Business Administration, State University of Infrastructure and Technology (19 I. Ohienko Str., 03049 Kyiv, Ukraine).

**E-mail:** eitutis.g@.ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3833-6875>

**Попова Діана Вадимівна** – аспірантка Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка (вул. Юрія Ілленка, 36/1, м. Київ, 04119, Україна).

**Попова Диана Вадимовна** – аспирантка Института международных отношений Киевского национального университета имени Тараса Шевченко (ул. Юрия Ильенко, 36/1, г. Киев, 04119, Украина).

**Popova Diana** – PhD student, Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv (36/1 Yu. Illienka Str., 03049, Kyiv, Ukraine).

**E-mail:** Dianavpopova1995@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5170-2326>

**Божок Анастасія Романівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. І. Огієнко, 19, м. Київ, 03049, Україна).

**Божок Анастасия Романовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, маркетинга и бизнес-администрирования, Государственный университет инфраструктуры и технологий (ул. И. Огиенка, 19, г. Киев, 03049, Украина).

**Bozhok Anastasiia** – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Marketing and Business Administration, State University of Infrastructure and Technology (19 I. Ohienko Str., 03049, Kyiv, Ukraine).

**E-mail:** nastya.bozhok@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4404-2267>

**ResearcherID:** AAE-8833-2019

УДК 005.936.3

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-167-173

Тетяна Шабатура

**СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МЕТОДУ БЕНЧМАРКІНГУ В ДОСЛІДЖЕННЯХ  
ЕКОТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ**

Татьяна Шабатура

**СУТЬ И ЗНАЧЕНИЕ МЕТОДА БЕНЧМАРКИНГА В ИССЛЕДОВАНИЯХ  
ЭКОТУРИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЫ**

Tatiana Shabatura

**THE ESSENCE AND IMPORTANCE OF THE BENCHMARKING METHOD  
IN THE ECO-TOURISM RESEARCH**

У статті досліджено генезис методу бенчмаркінгу; розкрито сутність поняття бенчмаркінгу; досліджено особливості поширення бенчмаркінгу серед вітчизняних підприємств екотуризму; розглянуто основні етапи використання бенчмаркінгу вітчизняними екотуристичними підприємствами (планування, дослідження, спостереження і збір інформації, аналіз, адаптація та удосконалення). У межах загального підходу до типології бенчмаркінгу виокремлено п'ять типів процесу бенчмаркінгу, що необхідно застосовувати екотуристичними підприємствами у процесі фінансового дослідження конкурентного середовища, а саме: внутрішній, зовнішній конкурентний, зовнішній внутрішньогалузевий, зовнішній міжгалузевий, комбінований міжгалузевий. Визначено види бенчмаркінгу. Надано власне визначення поняття бенчмаркінгу, на базі чого враховано фінансову складову при дослідженні конкурентного середовища, що сприятиме покращенню власних результатів фінансової діяльності підприємств екотуризму, враховуючи вже досягнуті результати конкурентів.

**Ключові слова:** бенчмаркінг; підприємство екотуризму; конкурентне середовище; фінансове дослідження; маркетинг.

Табл.: 1. Бібл.: 7.

В статье исследован генезис метода бенчмаркинга; раскрыта сущность понятия бенчмаркинга; исследованы особенности распространения бенчмаркинга среди отечественных предприятий экотуризма; рассмотрены основные этапы использования бенчмаркинга отечественными экотуристическими предприятиями (планирование, исследование, наблюдение и сбор информации, анализ, адаптация и усовершенствования). В рамках общего подхода к типологии бенчмаркинга выделены пять типов процесса бенчмаркинга, которые необходимо применять экотуристическими предприятиями при финансовом исследовании конкурентной среды, а именно: внутренний, внешний конкурентный, внешний внутриотраслевой, внешний межотраслевой, комбинированный межотраслевой. Определены виды бенчмаркинга. Предоставлено собственное определение понятия бенчмаркинга, на базе чего учтено финансовую составляющую при исследовании конкурентной среды, что будет способствовать улучшению собственных результатов финансовой деятельности предприятий экотуризма, учитывая уже достигнутые результаты конкурентов.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг; предприятие экотуризма; конкурентная среда; финансовое исследования; маркетинг.

Табл.: 1. Библ.: 7

The genesis of the benchmarking method is investigated in the article; the essence of the concept of benchmarking is revealed; peculiarities of spread of benchmarking among domestic ecotourism enterprises are investigated; main stages of using benchmarking by domestic ecotourism enterprises (planning, research, observation and information gathering, analysis, adaptation and improvement) are considered. Within the general approach to the benchmarking typology, five types of benchmarking process are identified, which should be applied by ecotourism enterprises in the financial research of the competitive environment, namely: internal, external competitive, external intra-industry, external inter-industry, and combined inter-industry. Types of benchmarking identified. The definition of benchmarking is given, on the basis of which the financial component in the study of competitive environment is taken into account, which will help to improve the own financial results of the enterprises of ecotourism enterprises, taking into account already achieved results of competitors.

**Keywords:** benchmarking; ecotourism enterprise; competitive environment; financial research; marketing.

Table: 1. References: 7.

JEL Classification: M31

**Постановка проблеми.** Динамічність інтеграційних процесів, а також постійна дія ринкових трансформацій ставлять перед вітчизняними підприємствами, зокрема підприємствами екотуристичної сфери, завдання пошуку та запровадження нових форм, методів та інструментів, що забезпечать їхній економічний розвиток. Водночас ускладнення економічної ситуації, якій притаманні такі процеси, як девальвація валюти, демпінг цін, загострення інфляційних процесів, досить негативно впливає на функціонування підприємств сфери екотуризму, ускладнюючи процеси їх адаптації до мінливого зовнішнього середовища. З урахуванням цього дуже необхідним є перехід підприємств на інноваційну систему управління з використанням усучаснених управлінських технологій, яким сьогодні є саме метод бенчмаркінгу.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Ефективність застосування бенчмаркінгу зумовлена тим, що цей метод управління є радикальним і спрямований на докорінне реформування маркетингової діяльності підприємства, що, у свою чергу, позитивно позначиться на формуванні ним конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні підходи до теоретичного обґрунтування наукових та методичних аспектів практичного втілення бенчмаркінгу досліджені й розроблені відомими науковцями. Зокрема варто виокремити праці Л. М. Ганущак-Єфименко, О. М. Клейменов, Б. І. Сергіїв, І. С. Королева, І. Д. Маркова, Е. М. Латипова, М. В. Римар, Н. В. Ликун та інших. Враховуючи динаміку поширення інформаційних технологій в підприємницький сектор національної економіки, а також особливості розвитку міжнародного ринку, концепція бенчмаркінгу отримала подальшого розвинення в працях зазначених науковців.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Однак на сьогодні не знайшли достатнього відображення в працях науковців питання використання методу бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами екотуризму у фінансових дослідженнях конкурентного середовища.

**Головною метою цієї роботи** є обґрунтування необхідності та актуальності використання методу бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами екотуризму у фінансовому дослідженні конкурентного середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Виникнення бенчмаркінгу як методу управління офіційно зареєстровано в 1972 році в США. Незважаючи на офіційну версію, в історії мають місце дані, які свідчать, що бенчмаркінг застосовувався ще до цього періоду. За японською версією бенчмаркінг ототожнюється за своєю суттю із словом «dantotsu», що з японської перекладається як прагнення стати кращим на ринку.

За версією організації PIMS, яка досліджує питання залежності прибутку від маркетингової стратегії, пошук і прийняття дієвого рішення в конкурентному середовищі вимагає постійного дослідження та вивчення поведінки підприємств-конкурентів.

Бенчмаркінг як метод виживання в конкурентному середовищі в західних країнах був започаткований ще в 1979 році корпорацією «Хегох» з метою усунення ринкових перешкод, генерованих різкою втратою корпорацією своїх ринкових позицій. Така ситуація була спровокована з боку конкурентів корпорації, пропозицією яких на ринку були аналогічні товари, проте ціна на них була значно нижчою. У результаті таких подій корпорацією було ухвалене негайне рішення щодо розробки особливої ринкової пропозиції на основі дослідження поведінки конкурентів. Це дало можливість ідентифікувати причини виникнення подібної ситуації на основі проведення порівняльного аналізу з метою визначення технічних ознак товарів конкурентів.

Співробітники корпорації на основі одержаних результатів ретельно дослідили практику завоювання ринку японською компанією «Fuji». Отриманні результати від проведеного дослідження стали підґрунтям для прийняття рішень щодо зміцнення ринкових позицій компанію «Хегох» та формування нею нових конкурентних переваг, після чого метод бенчмаркінгу одержав вагомe значення в розробці бізнес-стратегії корпорації. Через це у сфері застосування технології бенчмаркінгу корпорація «Хегох» отримала світове визнання. У США нині визначальним фактором зміцнення ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг є використання технології бенчмаркінгу [1].

Застосовування бенчмаркінгу вважається багатостороннім процесом. Незважаючи на те, що наприкінці 70-х років бенчмаркінг застосовувався лише в межах конкурентного аналізу, уже сьогодні він використовується як дієвий метод розробки бізнес-стратегій підприємства з метою зміцнення ним ринкових позицій на довгострокову перспективу.



## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

У перекладі з англійської бенчмаркінг означає метод дослідження діяльності підприємств-конкурентів для використання їхньої вдалої практики у своїй практичній діяльності. До його складу входить ціла система способів, використання яких дає можливість постійно досліджувати та аналізувати конкурентні переваги інших підприємств та копіювати їх у своїй роботі.

Таким чином, використання бенчмаркінгу орієнтоване на проведення порівняльних переваг із більш успішними конкурентами, на основі дослідження якими саме факторами конкуренти досягли ринкового успіху з метою подальшого запровадження їх практики в розробку власних бізнес-стратегій для подальшого зміцнення ринкових позицій і формування нових конкурентних переваг.

Сьогодні метод бенчмаркінгу доволі розповсюджений в області маркетингу, насамперед у напрямі пошуку рішень, за рахунок яких факторів конкурент отримує на ринку більшого визнання з боку споживачів. Водночас метод є дієвим у межах нарощення задоволеності та прихильності споживчої аудиторії.

Що стосується підприємств України, то для них застосування бенчмаркінгу є новим напрямком удосконалення маркетингової діяльності. Для переважної більшості керівників вітчизняних підприємств малих і середніх виробничих розмірів «бенчмаркінг» не є популяризованим явищем, де еталонне порівняння усвідомлюється не як звичайне дослідження конкурентного середовища, а поступово впроваджується керівниками управлінської системи зазначених підприємств, освоєння якого сприятиме нарощенню ринкових факторів успіху підприємства в перспективі.

Сьогодні існує цілий ряд перешкод впровадження методу бенчмаркінгу в маркетингову діяльність вітчизняними підприємствами, найвагомішими серед них є: непрозорість бізнес-оточення підприємств; нерозвиненість вітчизняної бенчмаркінгової платформи; перешкоди для отримання інформації, необхідної для проведення порівняльного аналізу з метою використання конкурентного досвіду; недосконалість державної фінансової підтримки бенчмаркінгових проектів.

Впровадженню цього процесу в практику українських підприємств екотуризму не сприяє насамперед відсутність обізнаності багатьох з цим управлінським інструментом. Іншими факторами, які перешкоджають поширенню бенчмаркінгу, є закритість організацій, недовіра й небажання співпрацювати, відсутність державної підтримки та розвинутої інфраструктури, недоступність інформації, відсутність галузевих досліджень чи неможливість для переважної більшості організацій отримання результатів таких досліджень. Незважаючи на проблеми і труднощі, український менеджмент виявляє значну цікавість до бенчмаркінгу і робить перші кроки з його впровадження в Україні.

Бенчмаркінг маркетингової діяльності екотуристичних підприємств дозволяє запозичити конкурентні переваги та підвищити конкурентоспроможність за рахунок пошуку, вивчення та адаптації найкращих методів реалізації маркетингової стратегії з метою підвищення ефективності її функціонування [3].

Застосування бенчмаркінгу екотуристичними підприємствами пропонуємо проводити за такими етапами, як планування, дослідження, спостереження і збір інформації, аналіз, адаптація та удосконалення. У рамках загального підходу до типології бенчмаркінгу можна сформулювати п'ять типів процесу бенчмаркінгу, що необхідно застосовувати екотуристичними підприємствами: внутрішній, зовнішній конкурентний, зовнішній внутрішньогалузевий, зовнішній міжгалузевий, комбінований міжгалузевий і зовнішній бенчмаркінг. Відповідно, обов'язковим для застосування на усіх екотуристичних підприємствах при фінансовому дослідженні конкурентного середовища є проведення внутрішнього (порівняння екотуристичних продуктів і послуг компанії, налагодження збутових процесів у окремих територіальних підрозділах або окремих менеджерів по

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

напрямах) та зовнішнього конкурентного бенчмаркінгу (порівняння з прямими конкурентами по туристичних продуктах та додаткових послугах а також технології, процесах збуту та ефективності збутового управління) (табл. 1).

Таблиця 1

*Часові рамки застосування типів бенчмаркінгу екотуристичними підприємствами*

Найменування типу бенчмаркінгу	Рівень співробітництва	Значимість інформації	Величина прискорення
Внутрішній	Високий	Висока	Невисока
Зовнішній конкурент	Низький	Висока	Середня
Зовнішній внутрішньогалузевий	Середній	Середня	Висока
Зовнішній міжгалузевий	Середній	Низька	Висока
Комбінований міжгалузевий	Високий	Висока	Висока
Зовнішній бенчмаркінг	Середній	Дуже висока	Дуже висока

Джерело: складено автором на основі джерела [4-7].

Яких результатів може очікувати підприємство екотуризму, що прийняло рішення щодо впровадження методу бенчмаркінгу у фінансові дослідження конкурентного середовища? По-перше, екотуристичне підприємство володітиме інформацією стосовно того, чи правильно воно діє. По-друге, на основі проведеного дослідження, екотуристичне підприємство зможе зосередитися на найкращому досвіді. Отже, застосування підходу бенчмаркінгу надасть можливість підприємству використовувати в своїй роботі практику більш успішніших підприємств.

Формування конкурентних переваг на довгострокову перспективу на інституціональному етапі розвитку бенчмаркінгу має стати новою діловою стратегією розвитку екотуристичного підприємства, що ґрунтуватиметься на співпраці та взаємодії. Відповідно до цього клієнта послуг екотуризму варто змінити на компаньйона по бізнесу, а здобутки більш успішних конкурентів і підприємств-лідерів із суміжних галузей, насамперед – світових практик сфери екотуризму, досліджувати на основі використання методу бенчмаркінгу у фінансових дослідженнях конкурентного середовища. Використання методу бенчмаркінгу у фінансових дослідженнях конкурентного середовища передбачає аналіз фінансової діяльності конкурентів, що ґрунтується на співпраці для створення інноваційних бізнес-процесів на основі використання світової практики провідних міжнародних підприємств екотуризму для формування на міжнародному рівні нових довгострокових конкурентних переваг.

Поняття бенчмаркінгу не втрачає своїх первинних ознак, а набуває нових невід'ємних характеристик. Оскільки методика бенчмаркінгу спрямована, насамперед, на кінцевий результат, то можна стверджувати, що безпосередньо найвагомішою ознакою бенчмаркінгу є ефективність.

Переважає більшість авторів вважає бенчмаркінг методом перепроєктування маркетингової діяльності підприємства з метою підвищення ефективності його фінансового розвитку.

У випадку бенчмаркінгу йдеться не про певне удосконалення маркетингової діяльності підприємства, а про кардинальне підвищення фінансових результатів його розвитку в десятки або навіть сотні разів. При цьому бенчмаркінг розглядається як спосіб виживання сучасних екотуристичних підприємств в умовах жорсткої конкурентної боротьби на світовому ринку.

Застосування бенчмаркінгу в маркетинговій діяльності є можливим для екотуристичних підприємств, однак передусім цей метод варто застосовувати такими групами підприємств:

1) що є майже збанкрутілими, а тому останнім шансом їхньої діяльності є докорінна зміна стратегії розвитку для попередження закриття;

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

2) що ще втримують свої ринкові позиції, проте в подальшому опиняться в колі серйозних проблем, якими можуть бути трансформації бізнес-оточення, що переважно негативно впливатимуть на їхню фінансову діяльність;

3) що є лідерами ринку екотуристичних послуг, однак вони прагнуть значно покращити свої результати фінансової діяльності. Пріоритетним для таких підприємств стає досягнення максимального рівня фінансового розвитку з метою зміцнення ринкових позицій.

Сучасними науковцями бенчмаркінг розглядається як переорієнтація маркетингового аналізу на дослідження досягнутого успіху на ринку підприємств-конкурентів на основі чого впроваджується їхній досвід у розробку бізнес-стратегії [6]. У практичній площині бенчмаркінг означає постійне дослідження та вивчення більш успішної практики підприємств-конкурентів і систематичне проведення порівняльного аналізу одержаних результатів діяльності підприємства з очікуваними результатами розробленої стратегії їхнього розвитку [2].

Ефективність цього методу перепроєктування маркетингової діяльності підприємства полягає в застосуванні в практичній діяльності заходів удосконалення, що вже апробовані іншими підприємствами. Відповідно до цього, підприємства визначають ключові характеристики успіху підприємств-конкурентів і впроваджують їх у свою діяльність.

Збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів з метою виявлення важелів їх ефективного функціонування на ринку здійснюється шляхом проведення аналітичних досліджень, опитувань споживачів послуг (товарів) цих підприємств тощо. Застосування такого методу має місце при забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, адже основною метою є утримання конкурентних переваг та частки ринку, що займає підприємство. Застосування бенчмаркінгу виявляється в реалізації таких напрямів:

- усвідомлення нюансів власних маркетингових заходів;
- аналіз маркетингових заходів інших підприємств;
- зіставлення отриманих результатів від впроваджених маркетингових заходів із результатами підприємств-конкурентів;

- внесення відповідних корективів з метою подолання виявлених розбіжностей.

Серед основних видів бенчмаркінгу доцільно визначити:

- внутрішній – зіставлення маркетингових напрямків, реалізованих самим підприємством;

- конкурентний – зіставлення маркетингових напрямків, реалізованих підприємством, з маркетинговими напрямами, реалізованими підприємствами-конкурентами, за різними ознаками;

- загальний – зіставлення маркетингових напрямків, реалізованих підприємством із маркетинговими напрямами, реалізованими підприємствами-конкурентами, за певними ознаками;

- функціональний – зіставлення за відповідними маркетинговими функціями.

Для того щоб застосування бенчмаркінгу мало позитивний результат, підприємство повинно дотримуватись таких принципів:

1. Взаємність – погодження між підприємства.

2. Подібність – поточні бізнес-процеси партнерів мають бути подібними.

3. Вимір – окреслення визначальних ознак бізнес-процесу, що стане підґрунтям для вдосконалення параметрів шляхом дослідження процесу.

4. Ймовірність. Бенчмаркінг повинен здійснюватися не лише інтуїтивним шляхом, а за допомогою використання реальних даних, точного аналізу та дослідження самого процесу [5].

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Враховуючи отримані результати аналізу, пропонуємо власне визначення: бенчмаркінг – це метод реконструювання маркетингової діяльності підприємства, спрямований на раціональну перебудову маркетингових процесів на основі використання прогресивних маркетингових технологій, у результаті чого відбувається спрощення і мінімізація вартості маркетингових заходів та, відповідно, зростає результативність фінансової діяльності екотуристичного підприємства.

Відповідно до розглянутого поняття бенчмаркінгу враховано нову складову – фінансову, дослідження якої в конкурентному середовищі сприятиме покращенню власних результатів фінансової діяльності, враховуючи вже досягнуті результати конкурентів.

**Висновки і пропозиції.** Опираючись на проведені дослідження, варто зауважити, що впровадження екотуристичними підприємствами в систему управління ключових елементів методу бенчмаркінгу стане платформою для переорієнтування їхнього економічного розвитку на сучасну модель ведення бізнесу. Головним принципом бенчмаркінгу є «від кращого до найкращого», який повертає до життя та успіху багато фірм, що використовують цей метод. Пріоритетність використання бенчмаркінгу полягає в дослідженні та визначенні розбіжностей з еталонним зіставленням та ідентифікації основних факторів цих розбіжностей, на основі чого ухвалюються та приймаються відповідні рішення щодо їх усунення, а також окреслення перспектив стосовно вдосконалення напрямків власної бізнес-стратегії. Використання бенчмаркінгу у фінансовому дослідженні в конкурентному середовищі сприятиме покращенню власних результатів фінансової діяльності, враховуючи вже досягнуті результати конкурентів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних економічних та фінансових механізмів сприяння розвитку підприємств екотуризму, запровадження інвестиційних та інноваційних проектів і програм для підвищення рівня фінансового розвитку та ефективності діяльності об'єктів екотуристичної сфери. Отримання задоволення та соціальних благ для всіх категорій споживачів екотуристичних послуг стане важливим результатом розвитку та підвищення ефективності діяльності екотуристичних підприємств, виконання високих вимог міжнародного/європейського ринку, підвищення кваліфікації персоналу підприємств туристичної діяльності з метою виконання відповідного міжнародного рівня норм і стандартів щодо надання туристичних послуг. У наступних дослідженнях слід розглянути важливі аспекти фінансового та інформаційно-комп'ютерного забезпечення реалізації досліджених управлінських процесів з метою підвищення розвитку екотуристичних підприємств.

#### Список використаних джерел

1. Ганущак-Ефименко Л. Н. Конкурентные преимущества кластерообъединяемых предприятий на рынке. *Актуальные проблемы экономики*. 2010. № 3 (105). С. 143–147.
2. Клейменов А. М., Сергеев Б. И. Инновационные процессы в развитии туризма. *Культура народов Причерноморья*. 2004. № 52, т. 2. С. 62–66.
3. Королева И. С., Маркова И. Д. Инновационные виды туризма. URL: <http://www.scienceforum.ru/2014/675/4319>
4. Латыпова Э. Н. Элементы инновационной стратегии туристических предприятий. URL: <http://www.uecs.ru/marketing/item/1702012260>.
5. Римар М. В., Ликун Н. В. Етапи та принципи здійснення інноваційної діяльності підприємства. *Вісник національного університету «Львівська Політехніка»*. 2012. № 725. С. 360–365.
6. Сардак С. Е., Джинджоян В. В. Маркетинг: навч. посіб. Дніпро: ДГУ, 2018. 242 с.
7. Sardak S., Dzhyndzhoian V., Samoilenko A. Global innovations in tourism. *Innovative Marketing. Business Perspectives*. 2016. Vol. 12, № 3. P. 45-50.

### References

1. Hanuschak-Efymenko, L. N. (2010). Konkurentnye preymuschestva klasteroob'ednanykh predpriyatij na rynke. [Competitive advantages of cluster enterprises in the market], *Aktual'nye problemy ekonomyky – Actual problems of the economy*, 3 (105), 143–147 [in Russian].
2. Kleimenov, A. M., Serheev, B. I. (2004). Innovatsionnye protsessy v razvyytii turizma [Innovative processes in the development of tourism]. *Kultura narodov Prichernomoria – Culture tour of the Black Sea peoples*, 52, 62–66 [in Russian].
3. Koroleva, I. S., Markova, I. D. (2014). *Innovatsionnye vidy turizma [Innovative types of tourism]*. (Apr 5, 2018) Retrieved from <http://www.scienceforum.ru/2014/675/4319>.
4. Latypova, E. N. (2012). *Elementy innovatsionnoi strategii turisticheskikh predpriiatii [Elements of the innovation strategy of tourism enterprises]*. (2018). Retrieved from [http://www.uecs.ru/marketing/item/1702\\_2012\\_11\\_26\\_06\\_50\\_56](http://www.uecs.ru/marketing/item/1702_2012_11_26_06_50_56).
5. Rymar, M. V., Lykun, N. V. (2012). Etapy ta pryntsyipy zdiisnennia innovatsiinoi diialnosti pidpriiemstva [Stages and principles of innovation activityenterprise]. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska Politekhnikha» – Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 725, 360–365 [in Ukrainian].
6. Sardak, S. E., Dzhyndzhoian, V. V. (2018). *Marketynh [Marketing]*. Dnipro: DHU [in Ukrainian].
7. Sardak, S. Dzhyndzhoian, V., Samoilenko, A. (2018). Global innovations in tourism. Innovative Marketing. *Business Perspectives*, 12, 3, 4-50 [in English].

**Шабатура Тетяна Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет (вул. Пантелеймонівська, 13, м. Одеса, 65000, Україна).

**Шабатура Татьяна Сергеевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и экономики предприятия, Одесский государственный аграрный университет (ул. Пантелеймоновская, 13, г. Одесса, 65000, Украина).

**Shabatura Tatiana** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Technology Economic Theory and Economics of Enterprise, Odessa State Agrarian University (13 Panteleimonovska Str., 65000 Odessa, Ukraine).

**E-mail:** [ta\\_sha77@ukr.net](mailto:ta_sha77@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7107-0167>

УДК 339.564:[334.716:67/68(4-6ЄС)]

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-174-183

Тетяна Янковець

**ЕКСПОРТНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ  
ПРОМИСЛОВОСТІ НА РИНКАХ ЄС**

Татьяна Янковец

**ЭКСПОРТНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА РЫНКАХ ЕС**

Tetiana Iankovets

**EXPORT OPPORTUNITIES OF LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES  
IN THE EU MARKETS**

У статті проведено аналіз сучасного стану підприємств легкої промисловості, зокрема підприємств із виробництва одягу та взуття, орієнтованих на кінцевого споживача. Виявлено ознаки подібності та відмінності ринків одягу та взуття, виділено основні проблеми їх розвитку. Обґрунтовано вихід на зовнішні ринки як стратегічний напрям розвитку підприємств. Досліджено експортні можливості вітчизняних підприємств із виробництва одягу та взуття з урахуванням чинників та вимог ЄС до продукції, що експортується з України в ЄС.

**Ключові слова:** легка промисловість; підприємства з виробництва одягу та взуття; ринки одягу та взуття; проблеми підприємств легкої промисловості; експорт продукції в країни ЄС; експортні стратегії.

Табл.: 3. Бібл.: 20.

В статті проведено аналіз сучасного стану підприємств легкої промисловості, в частині підприємств по виробництву одягу та взуття, орієнтованих на кінцевого споживача. Виявлені ознаки подібності та відмінності ринків одягу та взуття, виділені основні проблеми їх розвитку. Обґрунтовано вихід на зовнішні ринки як стратегічне напрям розвитку підприємств. Досліджено експортні можливості вітчизняних підприємств по виробництву одягу та взуття з урахуванням факторів та вимог ЄС до продукції, що експортується з України в ЄС.

**Ключевые слова:** легкая промышленность; предприятия по производству одежды и обуви; рынки одежды и обуви; проблемы предприятий легкой промышленности; экспорт продукции в страны ЕС; экспортные стратегии.

Табл.: 3. Библ.: 20.

The article analyzes the current state of light industry enterprises, in particular clothing and footwear enterprises focused on the end user. The similarities and differences between clothing and footwear markets have been revealed, the main problems of their development have been highlighted. The access to foreign markets as a strategic direction of enterprise development has been substantiated. The export opportunities of domestic enterprises for the production of clothing and footwear have been investigated taking into account factors and requirements of the EU for products exported from Ukraine to the EU.

**Keywords:** light industry; clothing and footwear manufacturing enterprises; clothing and footwear markets; problems of light industry enterprises; product export to EU countries; export strategies.

Table: 3. References: 20.

JEL Classification: L67

**Постановка проблеми.** Виробництво продукції легкої промисловості завжди було й залишається важливим та необхідним видом промислової діяльності в національній економіці. Виробництво одягу та взуття переважає в структурі продукції легкої промисловості, що зумовлено незначною тривалістю виробничого циклу, швидкою оборотністю оборотних коштів, високою доданою вартістю готової продукції. Підприємства з виробництва одягу та взуття виконують у суспільстві важливу соціальну функцію, не мають шкідливого впливу на навколишнє середовище. Орієнтація на кінцевого споживача в умовах монополістичної конкуренції сприяє пошуку шляхів покращення продукції із застосуванням інновацій, обґрунтуванням маркетингових рішень, що впливає на підвищення ефективності діяльності. Незважаючи на наявність можливостей успішного розвитку зазначених підприємств на внутрішньому ринку, цього не відбувається внаслідок певних обставин, які будуть викладені в результатах дослідження. Одним із перспективних напрямів розвитку підприємств легкої промисловості є вихід на зовнішні ринки, зокрема ринки ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження проблем, пов'язаних з ефективністю діяльності вітчизняних підприємств легкої промисловості, їх розвитку на інноваційних засадах, а також на засадах маркетингу здійснили такі

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

вчені: І. М. Грищенко, С. С. Гаркавенко [1], М. П. Денисенко [2], О. І. Лабурцева, Л. К. Яцишина [3] та інші. Організацію експортно-імпорتنної діяльності підприємств легкої промисловості досліджували В. М. Нижник, С. І. Конев [4]. Практичні рекомендації експорту одягу до Європейського Союзу обґрунтували О. А. Мирошніченко, М. Г. Неліна, О. В. Феленюк [5].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Під час аналізу зазначених праць виявлено, що запропоновані науковцями шляхи розвитку підприємств легкої промисловості мають низький рівень реалізації на внутрішньому ринку внаслідок майже відсутності протекціоністської підтримки державою вітчизняних товаровиробників. Звідси випливає необхідність дослідження експортних можливостей підприємств, зокрема на ринки ЄС, найближчі до України.

**Мета статті** – виявлення проблем розвитку вітчизняних підприємств легкої промисловості на внутрішньому ринку та обґрунтування доцільності виходу на ринки ЄС, зокрема підприємств з виробництва одягу та взуття, як стратегічний напрям їх розвитку.

**Матеріали та методи.** У дослідженні використано матеріали Державної служби статистики України, Української асоціації підприємств легкої промисловості України «Укрлегпром», нормативно-правові акти, аналітичні огляди ринків одягу та взуття, наукові публікації вітчизняних провідних учених з питань розвитку легкої промисловості. Було використано наукові методи аналізу та синтезу, порівняння, системно-структурного аналізу, логічного узагальнення, що дозволило обґрунтувати доцільність виходу на зовнішні ринки як стратегічний напрям розвитку досліджуваних підприємств, а також з урахуванням чинників та вимог ЄС до продукції, що експортується з України в ЄС запропонувати напрями реалізації експортних можливостей підприємств з виробництва одягу та взуття.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до діючої Класифікації видів економічної діяльності ДК 009:2010, види промислової діяльності легкої промисловості України згруповано в три основні розділи: текстильне виробництво (код 13); виробництво одягу (код 14); виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (код 15) [6]. У табл. 1 наведено обсяги реалізованої продукції легкої промисловості, частки реалізованої продукції легкої промисловості в загальному обсязі реалізованої продукції всієї промисловості та переробної зокрема, а також частки реалізованої продукції підприємств легкої промисловості за видами діяльності відповідно до КВЕД-2010 у загальному обсязі реалізованої продукції легкої промисловості. Далі в цій статті основну увагу приділено підприємствам з виробництва одягу та взуття, які виготовляють виключно готову продукцію, призначену для використання кінцевими споживачами.

Розрахункові дані табл. 1 свідчать, що протягом аналізованого періоду 2014-2018 рр. частка реалізованої продукції легкої промисловості не перевищувала 1,0 % у загальному обсязі реалізованої продукції всієї промисловості та 1,5 % у загальному обсязі реалізованої продукції переробної промисловості. У загальному обсязі реалізованої продукції легкої промисловості найбільшу частку протягом аналізованого періоду забезпечували підприємства з виробництва одягу. Серед підприємств з виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів найбільше реалізовано продукції підприємствами з виробництва взуття (близько 60 %).

Ринки одягу і взуття подібні. Крім того, що продукція цих підприємств має високу додану вартість та виготовляється для кінцевих споживачів, на розвиток ринків цієї продукції впливають ті самі чинники, проблеми цих ринків, які розглянемо нижче, також подібні. Але існують і відмінності.

Таблиця 1

*Динаміка часток реалізованої продукції підприємствами легкої промисловості*

Показник	Рік				
	2014	2015	2016	2017	2018
Обсяг реалізованої продукції легкої промисловості, млн грн	10069,5	14881,6	16882,6	20943,9	24108,7
Частка реалізованої продукції легкої промисловості у загальному обсязі реалізованої продукції промисловості, %	0,84	0,99	0,96	0,97	0,96
Частка реалізованої продукції легкої промисловості у загальному обсязі реалізованої продукції переробної промисловості, %	1,24	1,47	1,48	1,50	1,47
Частка реалізованої продукції підприємств текстильного виробництва в загальному обсязі реалізованої продукції легкої промисловості, %	38,73	36,68	37,04	35,84	35,64
Частка реалізованої продукції підприємств з виробництва одягу в загальному обсязі реалізованої продукції легкої промисловості, %	39,87	41,78	40,59	41,33	41,91
Частка реалізованої продукції підприємств з виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів у загальному обсязі реалізованої продукції легкої промисловості, %	21,40	21,54	22,37	22,83	22,45
Частка реалізованої продукції підприємств з виробництва взуття в загальному обсязі реалізованої продукції легкої промисловості, %	12,86	12,27	13,22	12,79	12,70

Джерело: складено автором за матеріалами [7].

На відміну від виробництва одягу, де велика частина підприємств працює за умовами давальницької сировини (за толінговими схемами) – 80-90 % обсягів ринку, у взуттєвому виробництві – це не більше ніж 15 %, що зумовлено відмінностями в технології виробництва [8]. Обладнання, що використовується на підприємствах з виробництва взуття, більш складне. На початковому етапі технологічного процесу використовується ручний розкрій, на відміну від комп'ютеризованого на підприємствах із виробництва одягу. Це збільшує витрати. Так, собівартість пари взуття становить 12-15 \$, що робить не вигідним розміщення замовлень іноземними замовниками за толінговими схемами на взуттєвих підприємствах.

У табл. 2 представлені обсяги реалізованої продукції легкої промисловості загалом та підприємств із виробництва одягу і взуття зокрема, а також частки продукції, реалізованої за межі України, величина яких свідчить про наявний попит на продукцію вітчизняних підприємств легкої промисловості за кордоном.

Таблиця 2

*Реалізована продукція та частки обсягів продукції, реалізованої за межі України*

Показник	Рік				
	2014	2015	2016	2017	2018
Обсяги реалізованої продукції легкої промисловості, млн грн	10069,5	14881,6	16882,6	20943,9	24108,7
- з них частка продукції, реалізованої за межі України	42,39	40,91	43,27	42,65	42,95
Обсяги реалізованої продукції підприємств з виробництва одягу, млн грн	4014,6	6217,9	6852,1	8656,3	10103,7
- з них частка продукції, реалізованої за межі України	48,45	44,85	49,57	45,54	45,31
Обсяги реалізованої продукції підприємств з виробництва взуття, млн грн	1295,1	1825,9	2232,2	2677,8	3062,7
- з них частка продукції, реалізованої за межі України	47,48	44,42	38,75	42,11	46,15

Джерело: складено автором за матеріалами [7].



## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

За даними Ліги українських промисловців «Укршкірвзуттяпром» ємність ринку взуття в умовах стабільної економічної ситуації становить 140 млн пар. При цьому в 2015 році було реалізовано 70 млн пар взуття вітчизняного виробництва, в 2016 році – 80 млн пар. Така сама тенденція збереглась у 2017 р. [7; 8]. Тобто внутрішній ринок заповнений менше ніж на  $\frac{2}{3}$  взуттям вітчизняного виробництва, що свідчить про можливості його зростання. Обсяги реалізованої продукції з 2015 р. по 2018 р. зростали загалом по легкій промисловості, а також за видами діяльності. З урахуванням рівня інфляції (48,7 % у 2015 р., 13,9 % у 2016 р., 14,4 % у 2017 р. та 10,9 % у 2018 р.) реальний темп зростання обсягів реалізованої продукції легкої промисловості становив 99,39; 99,60; 108,44 та 103,80 % у 2015, 2016, 2017 та 2018 роках відповідно порівняно з попереднім роком. Реальні темпи зростання реалізації одягу становили 104,16; 96,75; 110,43 та 105,25 % відповідно. Реальні темпи зростання реалізації взуття становили 94,81; 107,33; 104,86 та 103,13 % відповідно з 2015 року по 2018 рік. Не досить рівномірне, але реальне зростання обсягів реалізованої продукції загалом по галузі та за видами діяльності стабілізувалось з 2017 року, а для підприємств з виробництва взуття – з 2016 року. У 2018 році відбулось незначне уповільнення зростання реалізації продукції. За аналізований період з незначними коливаннями в середньому 42% продукції легкої промисловості було реалізовано за кордон. Підприємства з виробництва одягу в середньому реалізували за межі України 47% продукції, підприємства з виробництва взуття – 43 % продукції.

За перший квартал 2019 року виробництво, а отже, і реалізація продукції легкої промисловості, скоротилося на 11,4 %, порівняно з першим кварталом 2018 року, під впливом значного зростання імпорту внаслідок зниження митної вартості готової продукції, затоварення вітчизняного ринку секонд-хендом, зниження купівельної спроможності населення та переорієнтації його на сплату комунальних платежів та купівлю продуктів харчування [9]. Вітчизняні виробники одягу та взуття працюють сьогодні у важких кризових умовах на внутрішньому ринку, на що впливають передусім політичні та економічні чинники зовнішнього середовища. Як наслідок, конкуренція на внутрішньому ринку стає більш жорсткою та недобросовісною, особливо з боку іноземних товаровиробників. Дослідження внутрішніх ринків одягу і взуття дозволило виділити такі основні проблеми їх розвитку [8; 9; 11; 12, с. 393-395]:

1. Високі витрати на виробництво продукції та їх збільшення за рахунок підвищення цін на енергоносії та електроенергію, комунальних тарифів, мінімальної заробітної плати.

2. Низький рівень якості знань та умінь випускників професійних закладів та закладів вищої освіти, невідповідність кваліфікації фахових спеціалістів та робітників вимогам виробництва, відсутність продуктивного діалогу та інтеграції влади, бізнесу, науки, освіти.

3. Низький рівень продуктивності праці внаслідок зниження морального та культурного рівня населення країни, неможливість для роботодавців впливати на підвищення рівня дисципліни найманих працівників в умовах ринкових відносин.

4. Відносно низький рівень заробітної плати в середньому по галузі, як одного з найбільш вагомих мотиваційних чинників. Звідси праця на підприємствах легкої промисловості стає для людей не привабливою.

5. Виїзд кадрів за кордон на підприємства легкої промисловості Польщі та інших країн ЄС, а також інших країн світу. Вітчизняні підприємства при цьому обмежені в залученні кадрових ресурсів з країн, менш розвинутих порівняно з Україною, оскільки мінімальна заробітна плата для іноземних громадян, відповідно до чинного законодавства, має встановлюватися в розмірі 10 мінімальних заробітних плат в Україні, що з 01.01.2019 р. становить 41 730 грн [10]. Вимивання кадрових ресурсів відбувається без можливості їх заміни.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

6. Недостатність або відсутність вітчизняних виробників обладнання для підприємств галузі, комплектуючих для нього, тканин, шкіри, фурнітури, ниток тощо. Так, наприклад, скорочення поголів'я великої рогатої худоби стримує розвиток ринку шкіри. А існуючі вітчизняні виробники шкіри орієнтовані здебільшого на експорт продукції. Взуттєві ж підприємства вимушені закуповувати шкіру для виробництва взуття в Туреччині та Італії, що сприяє зростанню витрат на виробництво. Фурнітура та нитки завозяться з-за кордону. Серед виробників текстильної продукції, за даними Української асоціації підприємств легкої промисловості «Укрлегпром», успішно працюють: ПАТ «Текстерно» (м. Тернопіль); ПрАТ «Камвольно-суконна компанія «ЧЕКСІЛ» (м. Чернігів); ПрАТ трикотажна фабрика «Роза» (м. Київ); ТОВ «Т-Стиль» (м. Рівне); ТзОВ «Трикотажна фабрика «Промінь»; ПП «Ярослав» (м. Київ) розпочало виробництво махрових тканин у м. Богуслав. При цьому недостатність сировини та матеріалів для виробництва залишається значною.

7. Низька купівельна спроможність населення, що сприяє зростанню неконтрольованого ринку секонд-хенду та гуманітарної допомоги, завезення у країну під їх видом брендових речей за заниженими цінами, що вимушує вітчизняні підприємства працювати в умовах недобросовісної конкуренції.

8. Тіньове виробництво, завезення великої кількості контрабандної продукції та контрафакту, корупційні схеми на митниці, що також сприяє нечесним умовам гри на ринку легкої промисловості для вітчизняних підприємств та робить майже неможливим їх розвиток.

Вирішення зазначених проблем можливе виключно за протекціоністської підтримки державою вітчизняних виробників одягу та взуття й створення рівних умов ведення бізнесу для всіх учасників. Це основна передумова виведення галузі з кризового стану та її розвитку. За такої підтримки підприємствам рекомендовано підвищувати кваліфікацію менеджменту та впроваджувати сучасні системи управління, від яких залежить найвищий рівень конкурентоспроможності.

У ринкових умовах господарювання найбільшого успіху досягають стратегічно орієнтовані підприємства, які організують власні бізнес-процеси таким чином, щоб можливо було спрогнозувати попит та забезпечити його конкурентоспроможною продукцією. Одним зі стратегічних напрямів розвитку вітчизняних підприємств з виробництва одягу та взуття є вихід на зовнішні ринки.

Поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі між Україною та ЄС (ПВЗВТ) набула чинності 01.01.2016 р. на основі норм Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, внаслідок чого українські виробники отримали доступ до одного з найбільших ринків у світі з понад 500 млн потенційних споживачів з середньорічним рівнем доходів на одну особу 39 тис. дол. США [5, с. 14]. Європейські споживачі платоспроможні та орієнтовані на безпечну продукцію високої якості. Крім того, вони мають вибір, оскільки існує значна конкуренція за асортиментом, якістю та ціною на одяг.

Сьогодні найбільшими конкурентами вітчизняних виробників одягу, які орієнтовані на експорт продукції у країни ЄС, є традиційні європейські виробники: Італія, Франція, Великобританія, Німеччина. Крім того, 40 % імпорту одягу з країн, що розвиваються, належить Китаю. У свою чергу, найбільшим конкурентом Китаю є регіон дії ASEAN, який розвивається як центр низьковитратного виробництва (суттєво в останні роки зросли обсяги імпорту з Камбоджі, Бангладеш, Пакистану. Нарощують темпи експорту у країни ЄС М'янма, Ефіопія, Мадагаскар та декілька центральноамериканських країн) [5, с. 17-18; 9].

Загалом європейський ринок одягу та взуття має низький рівень зростання та характеризується високою конкуренцією між недиференційованими постачальниками. Увійти на такий ринок ризиковано, але можливо. Вітчизняні виробники на основі узгодження внутрішніх можливостей з ринковими зовнішніми умовами можуть виграти за рахунок реалізації однієї зі стратегій: експансії; спеціалізації; нішевої; диференціації.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Прикладом успішної реалізації нішевої стратегії на ринках Литви та Чехії є українська компанія-виробник трикотажного жіночого одягу RITO. Наявність унікального продукту високої якості, його адаптація до вимог цільових споживачів, просування бренду, інноваційні дизайнерські рішення дозволили компанії збільшити обсяги виробництва й реалізації власної продукції, у тому числі за кордон [5, с. 61]. Основними джерелами пошуку закордонних партнерів були участь у закордонних ярмарках, налагодження зв'язків через українську діаспору, співпраця з клієнтами, які виїхали за кордон, результатом чого стало відкриття 4 нових закордонних ринків, 15 % із загального обсягу продукції спрямовується на експорт, 1,3 млн грн – вартість експорту в ЄС [13]. Сьогодні компанія представлена також у Казахстані, Данії, Канаді.

Перевагою для вітчизняних виробників є територіальна близькість до країн ЄС, що впливає на швидкість доставки та невеликі транспортні витрати. В Україні працюють відомі виробники, наявна дешева робоча сила (порівняно з європейськими робітниками), розвинена інфраструктура, високий рівень транспортування, що поряд з вдалим географічним розташуванням робить її привабливою для роботи в умовах сорсингу для європейських закупівельників. Проблемою є відсутність у країні якісних текстильних або природних тканин, які потребують європейські покупці та необхідність сертифікувати продукцію за стандартом EUR.1 (походження товару). Відповідно цього стандарту 90 % продукції вітчизняного виробництва, яка виробляється на експорт, має бути виготовлена з вітчизняної сировини, яка в Україні майже відсутня. Європейська сировина є дороговартісною. Вага сировини з країн третього світу у виробі не має перевищувати за різними винятками 8 або 10 % [14]. Усе це обмежує доступ на європейські ринки для вітчизняних підприємств, але, безсумнівно, робота в напрямі виконання даних умов у довгостроковій перспективі забезпечуватиме постійний попит на продукцію на європейському ринку одягу та взуття.

Найбільш перспективними сегментами ринку одягу та взуття ЄС сьогодні є: дитячий одяг та взуття; модні аксесуари; вироби з вовни альпака; джинсовий одяг; сталий одяг (екомодя); одяг та взуття для людей похилого віку; спортивний одяг та взуття та інші [5, с. 77-80].

Рішення про вихід на ринки ЄС підприємства мають приймати обґрунтовано на підставі ретельного аналізу перспективних ринків збуту та власних експортних можливостей, а саме: наявність продукту за відповідною його якості конкурентоспроможною ціною; достатність фінансових та людських ресурсів; маркетингові можливості.

У наявних вітчизняних та міжнародних джерелах інформації про міжнародні ринки представлені як звичайна торговельна статистика, так і ґрунтовні ринкові дослідження та інтерв'ю експертів. В Європейському Союзі основним інформаційним джерелом про ринки збуту є Європейське статистичне бюро, яке на власному сайті розміщує різноманітну інформацію, зокрема оприлюднені доповіді та результати статистичних досліджень у зовнішній торгівлі, виробництві й видимому споживанні [15]. Цінним джерелом аналітики для підготовки до експортної діяльності є Центр з просування імпорту з країн, що розвиваються (СВІ, Нідерланди). Ця організація надає експортерам актуальні огляди ринків країн, що входять до ЄС, результати маркетингових досліджень та цінну інформацію про європейські нетарифні торговельні бар'єри, зокрема, вимоги до безпечності продукції, здоров'я споживачів, соціальні стандарти, стандарти ділової етики та охорони навколишнього середовища [16]. На сайтах Світової організації торгівлі та Статистичного відділу Організації Об'єднаних Націй розміщено інформацію про міжнародні ринки [14, с. 18; 17; 18].

В Угоді про асоціацію між Україною та ЄС [19] передбачається відміна імпортних мит для більшості видів промислової продукції, яка експортується з України до Європейського Союзу, зокрема для одягу та взуття. На одяг ставки мита в межах ЗВТ відсу-

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

тні (базові ставки до початку дії ЗВТ становили від 6,3 до 12 %). Положення Угоди про асоціацію, відповідно ст. 26 цієї Угоди, застосовуються до торгівлі товарами, які походять з території України та ЄС, відповідно до них, у межах ЗВТ між Україною та ЄС, застосовуються преференційні ставки ввізного мита. Відповідно до ст. 2 Протоколу про походження товарів до товарів, що походять з України та ЄС відносяться такі, що повністю вироблені в Україні чи ЄС, та такі, що вироблені з матеріалів, або цілком виготовлених на території України чи ЄС, або таких, що пройшли достатню обробку на території цих країн. Якщо для виробників одягу встановлені суворі правила походження, для виробників взуття в правилах походження не передбачаються спеціальні вимоги стосовно матеріалів, з яких виготовляється продукція.

Для можливості експорту товарів з України в ЄС без ввізних мит необхідно мати документи, які підтверджують статус «made in Ukraine». До таких документів належать: Сертифікат з перевезення товару EUR.1, який видається митними органами відповідно до [20]; декларація-інвойс.

Крім наявності необхідних документів, законодавство ЄС передбачає дотримання вимог щодо безпеки, маркування та інших. Безпечність продукції включає вимоги щодо загальної безпечності, а також обмеження, які стосуються використання деяких хімічних речовин у текстильних та шкіряних виробках. Вимоги до маркування поділяються на обов'язкові та на добровільній основі (табл. 3).

Таблиця 3

*Вимоги щодо маркування продукції, що експортується з України в ЄС*

Вимоги	Одяг	Взуття
Обов'язкові	Текстильні матеріали, що розміщуються на ринку ЄС, повинні містити маркування, що відповідає вимогам ЄС (зокрема, маркування має містити інформацію про склад волокна). Інформація має бути повною, чіткою, зрозумілою, доступною. Скорочення не допускаються (за винятком коду обробки та тих, що містяться в міжнародних стандартах). Інформація має бути представлена офіційною мовою та мовами країн-членів ЄС, на території яких реалізується одяг	Маркування, передбачене законодавством ЄС має містити як загальне взуття, так і його основні частини: верхня частина; підкладка та устілка; зовнішня підшва. Також маркування має містити піктограми на матеріалах, які були використані для виготовлення взуття: «шкіра», «шкіряне покриття», «текстиль», «інші матеріали»
На добровільній основі (екомаркування)	Одяг, вироблений відповідно до екологічних критеріїв, передбаченими для текстильних виробів, може містити екомаркування – «Квітка ЄС». Таке маркування вказує на те, що в процесі виробництва товару було дотримано відповідні критерії найменш негативного впливу на навколишнє середовище. При цьому екомаркування не є обов'язковою умовою для доступу товару на ринок ЄС	На взуття, що відповідає екологічним критеріям, може наноситися екомаркування ЄС – «Квітка ЄС». Ця програма заохочує виробників до сталого ведення бізнесу. Також споживачам надається можливість з легкістю віднайти товари, що найменше негативно впливають на навколишнє середовище

Джерело: [14, с. 32].

Успішність реалізації стратегій виходу на ринки ЄС для вітчизняних виробників одягу та взуття залежить від таких чинників, на які звертає особливу увагу європейський споживач: вплив виробництва на навколишнє середовище, соціальна відповідальність виробника, дотримання трудового законодавства та належні умови праці, протидія корупції, дотримання бізнес-етики. Саме тому вітчизняні виробники мають бути орієнтовані на клієнта, впроваджувати інновації та ретельно обґрунтовувати та узгоджувати маркетингові та фінансові рішення.

**Висновки і пропозиції.** Вітчизняні підприємства легкої промисловості, зокрема з виробництва одягу та взуття працюють сьогодні у складних умовах на внутрішньому ринку, на що впливають насамперед політичні та економічні чинники зовнішнього середовища. Серед основних проблем розвитку зазначених підприємств на внутрішньому

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

ринку виділено: висока собівартість продукції, нестача кваліфікованих спеціалістів, низька продуктивність праці, низький рівень заробітної плати, відтік кадрових ресурсів за кордон, залежність виробництва від імпортованих дороговартісних обладнання, матеріалів, фурнітури, велика кількість контрабандної продукції, контрафакту, гуманітарної допомоги та секонд-хенду. Зазначені проблеми посилюються за відсутності протекційно-нішевської підтримки держави.

Одним зі стратегічних напрямів розвитку вітчизняних підприємств з виробництва одягу та взуття є вихід на зовнішні ринки. З набуттям чинності Поглибленої та всеохопної зони вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом на основі норм Угоди про асоціацію між Україною та ЄС українські виробники отримали доступ до європейських ринків. Потенційним експортерам з України для виходу на ринки одягу та взуття ЄС доцільно обрати одну з альтернативних стратегій, з огляду на ринкові можливості та власний експортний потенціал: експансії; спеціалізації; нішевої; диференціації.

Невеликим підприємствам особливу увагу рекомендується звернути на низько конкурентні ринкові ніші зі значним потенціалом росту. Підприємствам, здатним запропонувати високоякісний одяг, доцільно звернутися до середніх та верхніх сегментів, в яких працюють незалежні роздрібні торговці та універмаги класу люкс, які закупають малі та середні партії продукції за привабливими цінами та не тиснуть на терміни поставки. Також необхідно враховувати очікування європейських партнерів, з якими експортерам необхідно вибудовувати довготривалі відносини, а саме прагнути до високої ділової репутації шляхом дотримання трудового законодавства та сучасних принципів сталого розвитку.

Подальші дослідження будуть присвячені взаємоузгодженню інноваційних та маркетингових рішень на основі використання цифрових технологій для виходу, успішного функціонування та розвитку підприємств з виробництва одягу та взуття на європейських та світових ринках.

### Список використаних джерел

1. Грищенко І. М. Ефективність виробничих процесів на підприємстві з виробництва одягу ПАТ «Володарка». Київ: КНУТД, 2017. 228 с.
2. Денисенко М. П., Янковець Т. М. Передумови впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах з виробництва одягу. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2017. Вип. 37, ч. 1. С. 141–157.
3. Нижник В. М., Конєв С. І. Структурна організація експортно-імпоротної діяльності підприємств легкої промисловості. *Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки*. 2014. Вип. 2(40). С. 122–129.
4. Лабурцева О. І., Яцицина Л. К. Стратегічні пріоритети маркетингової діяльності в умовах сталого розвитку. *Управління сталим розвитком бізнесу: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук. М. А. Гольцберга*. Київ: ТОВ «Задруга», 2017. С. 176–187.
5. Мирошніченко О. А., Неліна М. Г., Феленюк О. В. Експорт одягу до Європейського Союзу. Гід для українських підприємців. Київ, ФОП Клименко Ю. Я., 2017. 116 с.
6. Національний класифікатор України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності» (Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчого комітету). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Рынок обуви в Украине: обзор 2017 года. *РБК-Украина. Исследования рынков*. URL: <http://marketing.rbc.ua/news/17.11.2017/9098>.
9. Офіційний сайт Української асоціації підприємств легкої промисловості «Укрлегпром». URL: <http://ukrlegprom.org.ua/>.
10. Про внесення змін у деякі законодавчі акти України щодо усунення бар'єрів для залучення іноземних інвестицій: Закон України від 23.05.2017 № 2058-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2058-19>.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

11. Хаустова К. М., К. А. Шаркаді. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості в Україні. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економічні науки*. 2017. № 23(18). С. 217–225.

12. Янковець Т. М., Палічева М. Р. (2018). Проблеми розвитку ринків легкої промисловості в Україні в сучасних умовах. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 12 квітня 2018 р.). Київ, 2018. С. 392–395.

13. Вихід українського МСБ на ринки ЄС. *Офіційний сайт Української асоціації підприємств легкої промисловості «Укрлегпром»*. URL: <https://ukrlegprom.org/wp-content/uploads/access-of-ukrainian-smes-into-eu-markets.pdf>.

14. Експорт одягу та взуття до ЄС: практичний посібник, розроблений в рамках проекту за підтримки Посольства Королівства Нідерландів в Україні. URL: <https://ukrlegprom.org/wp-content/uploads/eksport-odiahu-ta-vzuttia-do-ies-praktychnyi-posibnyk.pdf>.

15. Сайт Європейського статистичного бюро. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>.

16. Сайт Центру з просування імпорту з країн, що розвиваються. URL: [www.cbi.eu](http://www.cbi.eu).

17. Сайт світової організації торгівлі. URL: [www.wto.org](http://www.wto.org).

18. Сайт статистичного відділу Організації Об'єднаних Націй. URL: <http://unstats.un.org/unsd/default.htm>.

19. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 р. № 984\_011. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011).

20. Про затвердження Порядку заповнення та видачі митницею сертифіката з перевезення (походження) товару EUR.1: Наказ Міністерства фінансів України від 20.11.2017 р. № 950. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1563-17>.

### References

1. Hryshchenko, I. M. (2017). *Efektivnist vyrobnychyykh protsesiv na pidpriemstvi z vyrobnytstva odiahu PAT «Volodarka» [Efficiency of production processes at the clothing manufacturing enterprise of PJSC «Volodarka»]*. Kyiv: KNUTD [in Ukrainian].

2. Denysenko, M. P., Yankovets, T. M. (2017). *Peredumovy vprovadzhennia innovatsii na vitchyznianskykh pidpriemstvakh z vyrobnytstva odiahu [Prerequisites for the introduction of innovations at domestic garment enterprises]*. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky v Ukraini – Formation of market economy in Ukraine*, 37 (1), 141–157 [in Ukrainian].

3. Nyzhnyk, V. M., Koniev, S. I. (2014). *Strukturna orhanizatsiia eksportno-importnoi diialnosti pidpriemstv lehkoï promyslovosti [Structural organization of export-import activities of light industry enterprises]*. *Prometei: rehionalnyi zbirnyk naukovykh prats z ekonomiky – Prometheus: a regional collection of scientific papers on economics*, 2(40), 122–129 [in Ukrainian].

4. Laburtseva, O. I., Yatsyshchyna, L. K. (2017). *Stratehichni priorytety marketynhovoï diialnosti v umovakh staloho rozvytku [Strategic priorities for marketing activities in the context of sustainable development]*. In M. A. Holtsberh (Ed.), *Upravlinnia stalym rozvytkom biznesu – Management of sustainable business development* (pp. 176-187). Kyiv, TOV «Zadruha» [in Ukrainian].

5. Myroshnichenko, O. A., Nelina, M. H., Feleniuk, O. V. (2017). *Eksport odiahu do Yevropeiskoho Soiuzu. Hid dlia ukrainskykh pidpriemstiv [Export of clothing to the European Union. A guide for Ukrainian entrepreneurs]*. Kyiv: FOP Klimenko Yu. Ya. [in Ukrainian].

6. (Derzhavnyi komitet Ukrainy z pytan tekhnichnoho rehuliuвання ta spozhyvchoho komitetu) [(State Committee of Ukraine for Technical Regulation and Consumer Committee)] (2010). *Natsionalnyi klasyfikator Ukrainy DK 009:2010 «Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti» [National Classifier of Ukraine DK 009:2010 «Classification of economic activities»]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>.

7. *Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.

8. *Rynok obuvi v Ukraine: obzor 2017 goda. [The shoe market in Ukraine: 2017 overview]*. *RBK-Ukraina. Issledovaniia rynkov – RBC-Ukraine. Market research*. Retrieved from <http://marketing.rbc.ua/news/17.11.2017/9098>.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

9. *Ofitsiyni sait Ukrainskoi asotsiatsii pidpriemstv lehkoï promyslovosti «Ukrlehprom» [Official site of the Ukrainian Association of Light Industry Enterprises «Ukrlegprom»]*. Retrieved from <http://ukrlegprom.org.ua/>.

10. Pro vnesennia zmin u deiaki zakonodavchi akty Ukrainy shchodo usunennia bar'ieriv dlia zaluchennia inozemnykh investytsii [On amendments to some legislative acts of Ukraine on removing barriers to attracting foreign investment]. № 2058-VIII (23.05.2017). Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2058-19>.

11. Khaustova, K. M., Sharkadi, K. A. (2017). Suchasnyi stan ta problemy innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv lehkoï promyslovosti v Ukraini [The current state and problems of innovative development of light industry in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mukachevskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Economic sciences*, 23(18), 217–225 [in Ukrainian].

12. Yankovets, T. M., Palicheva, M. R. (2018). Problemy rozvytku rynkiv lehkoï promyslovosti v Ukraini v suchasnykh umovakh [Problems of development of light industry markets in Ukraine in modern conditions]. Proceedings from *Suchasni determinanty rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini: zbirnyk materialiv II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii – Proceedings of the Second International Scientific and Practical Internet Conference «Modern Determinants of Business Process Development in Ukraine»* (Kyiv, April 12, 2018) (pp. 392–395). Kyiv [in Ukrainian].

13. Ukrlehprom [Ukrlegprom] (2018). Vykhid ukrainskoho MSB na rynky YeS [Ukrainian SMEs entering the EU markets]. Retrieved from <https://ukrlegprom.org/wp-content/uploads/access-of-ukrainian-smes-into-eu-markets.pdf>.

14. *Eksport odiahu ta vztuttia do YeS: praktychnyi posibnyk, rozroblenyi v ramkakh proektu za pidtrymky Posolstva Korolivstva Niderlandiv v Ukraini [Export of clothing and footwear to the EU: a practical guide developed under the project with the support of the Embassy of the Netherlands in Ukraine]*. Retrieved from <https://ukrlegprom.org/wp-content/uploads/eksport-odiahu-ta-vzuttia-do-ies-praktychnyi-posibnyk.pdf>.

15. *Sait Yevropeiskoho statystychnoho biuro [Website of the European Statistical Office]*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>.

16. *Sait Tsentru z prosuvannia importu z krain, shcho rozvyvaiutsia [Website of the Center for Import Promotion from Developing Countries]*. Retrieved from [www.cbi.eu](http://www.cbi.eu).

17. *Sait svitovoi orhanizatsii torhivli [World Trade Organization website]*. Retrieved from [www.wto.org](http://www.wto.org).

18. *Sait statystychnoho viddilu Orhanizatsii Ob'iednanykh Natsii [United Nations Statistics Division website]*. Retrieved from <http://unstats.un.org/unsd/default.htm>.

19. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnyimi derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony vid 27.06.2014. № 984\_011 [Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community, and their Member States, of the other part from 27.06.2014. No 984\_011]. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011).

20. Pro zatverdzhennia Poriadku zapovnennia ta vydachi mytnytseiu sertyfikata z perevezennia (pokhodzhennia) tovaru EUR.1 [On approving the Procedure for filling in and issuing by the customs the certificate of carriage (origin) of the goods EUR.1]. № 950 (20.11.2017). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1563-17>.

**Янковець Тетяна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Киото, 19, м. Київ, 02156, Україна).

**Янковець Татьяна Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, г. Киев, 02156, Украина).

**Iankovets Tetiana** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Marketing, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kyoto Str., 02156 Kyiv, Ukraine).

**E-mail:** tanyayankovets@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8159-3826>

**ResearcherID:** Q-6168-2017

**Scopus Author ID:** 57006639100

УДК 338.001.36

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-184-193

Катерина Вовк

**ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «ПОДІЄВИЙ ТУРИЗМ»  
ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ**

Екатерина Вовк

**ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ «СОБЫТИЙНЫЙ ТУРИЗМ»  
И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

Kateryna Vovk

**THE THEORETICAL ESSENCE OF THE EVENT  
OF «EVENT TOURISM» AND APPLIED ASPECTS OF ITS USE**

У статті проведено аналіз сучасних підходів до визначення сутності поняття «подієвий туризм». За результатами дослідження проведено їх систематизацію. Визначено основні напрями щодо трактування цієї категорії в науковій літературі. Запропоновано авторське визначення категорій «подія» та «подієвий туризм». Розглянуто перевагу подієвого туризму через реалізацію інформаційних та психологічних функцій. Визначено шляхи підсилення функцій туризму за допомогою використання організованого заходу. Виявлені специфічні характеристики подієвого туризму. Притрєлено увагу використанню події як специфічного інформаційного подразника з метою виклику певної емоційної реакції у споживача туристичної послуги. Акцентовано увагу на ефективності подієвого туризму як чинника, що формує та координує та направляє туристичні потоки.

**Ключові слова:** подія; туризм; подієвий туризм; функції подієвого туризму; сутність подієвого туризму.

Табл.: 3. Бібл.: 34.

В статтє проведен анализ современных подходов к определению сущности понятия «событийный туризм». По результатам исследования проведена их систематизация. Определены основные направления относительно трактовки данной категории в научной литературе. Предложено авторское определение категорий «событие» и «событийный туризм». Рассмотрены преимущества событийного туризма через реализацию информационных и психологических функций. Определены пути усиления функций туризма посредством использования организованного мероприятия. Выявлены специфические характеристики событийного туризма. Уделено внимание использованию события, как специфического информационного раздражителя с целью вызова определенной эмоциональной реакции у потребителя туристической услуги. Акцентируется внимание на эффективности событийного туризма как фактора, что формирует, координирует и направляет туристические потоки.

**Ключевые слова:** событие; туризм; событийный туризм; функции событийного туризма; сущность событийного туризма.

Табл.: 3. Библ.: 34.

The article analyzes modern approaches to defining the concept of "event tourism". Based on the results of the study they are systematized. The main directions of interpretation of this category in the scientific literature are defined. The author offers definitions of the categories "event" and "event tourism". The benefits of event tourism through the implementation of information and psychological functions are considered. The ways of enhancing the functions of tourism through the use of organized events have been identified. The specific characteristics of event tourism have been identified. Attention is paid to the use of the event as a specific information stimulus in order to elicit a certain emotional response from the consumer of the tourist service. The author focuses on the effectiveness of event tourism as a factor that forms and coordinates tourist flows.

**Keywords:** event; tourism; event tourism; functions of event tourism; essence of event tourism.

Table: 3. References: 34.

**JEL Classification:** L83; D11

**Постановка проблеми.** Рівень розвитку сфери послуг є одним із показників економічного зростання країни. З цього погляду дедалі більшого значення набуває ринок туристичних послуг. Сфера туризму забезпечує значний внесок у створення нових робочих місць і підвищення якості життя населення шляхом залучення інших галузей для реалізації туристичного продукту. Високий мультиплікативний ефект туризму стимулює розвиток 48 галузей економіки України. Треба зазначити, що багато країн має основні надходження до бюджету від туристичної діяльності. Зокрема, станом на 2017 рік [1] до першої п'ятірки країн входять такі країни, як Мальта – 15 %, Хорватія – 15 %, Таїланд – 9,3 %, Ямайка – 8,9 %, Ісландія – 9,2 %.

Дуже значною є частка внеску від подієвого туризму до регіональних бюджетів, оскільки розвиток цього сектору туристичної галузі не потребує обов'язкового використання туристично-рекреаційних ресурсів. У світі налічується кілька десятків міст, які



## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

спеціалізуються на подієвій економіці й функціонують на доходи від неї. Розвиток подієвого туризму в Україні є актуальним напрямом не тільки як сприяння наповненню бюджетів регіонів, але і стимулює розвиток місцевої інфраструктури.

На сьогодні відсутнє чітке уявлення про роль подієвого туризму в туристичній галузі України, а також особливості взаємодії його складових. Такий стан речей гальмує створення системи управління подієвим туризмом у регіоні. За цих умов актуальним є дослідження сутності подієвого туризму в контексті функціонування туристичної галузі України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Подієвий туризм порівняно новий напрям туристичної діяльності в Україні. Це зумовлює дискусію в наукових колах щодо визначення цього феномену. Аналіз публікацій показав, що в роботах вітчизняних учених переважно висвітлюються питання створення і просування подієвих турів, дослідження акцентовані на маркетинговій складовій подієвого туризму як напряму діяльності. У великій кількості робіт українських науковців приділено велику увагу видам подієвого туризму та можливостям розвитку певного напряму залежно від географії та особливостей історичного розвитку регіону. Вищезазначене обумовлює аналіз феномену подієвого туризму як певної складової культурно-пізнавального туризму, що є помилковим. Необхідно зауважити, що збереження наявних культурних традицій шляхом організації івентів є лише однією з функцій подієвого туризму. Загалом, сучасні дослідження вітчизняних вчених зведені до класифікації розвитку подієвого туризму за такими напрямками: спортивний, діловий, культурно-пізнавальний та релігійний [2; 3]. Такий підхід не дає комплексного уявлення про феномен подієвого туризму.

Значний внесок у дослідження сутності поняття «подієвий туризм» зробили такі вітчизняні дослідники: О. В. Бабкін [4], О. І. Бейдик [5], З. В. Герасимчук, В. Л. Поліщук [6], Л. І. Давиденко [7], Г. П. Долженко, О. В. Шмиткова [3], Н. В. Зінченко, С. С. Нікітіна [8], П. В. Тищенко [2], Л. М. Устименко [9]. Заслужують на увагу дослідження К. Г. Наумік-Гладкої, К. М. Вовк [10], в яких проведено аналіз впливу подієвого туризму на психологію економічної поведінки споживача туристичної послуги та приймаючої сторони. Такий підхід дозволяє більш широко трактувати поняття «подієвий туризм», який у цьому аспекті є інструментом впливу на розвиток території.

Найбільш повне визначення сутності поняття «подієвий туризм» відображено в роботах зарубіжних вчених. Найбільше посилань у публікаціях іноземних та українських науковців на праці Гетца Д. (Getz, D.) [11; 12]. У своїх дослідженнях учений комплексно підійшов до питання управління подієвими заходами, розглянув їх у взаємозв'язку з економічними та соціальними процесами в суспільстві. Болгарська дослідниця П. І. Тонева (Toneva P. I.) [13] пропонує проводити аналіз сутності подієвого туризму як сукупності: окремого виду туризму, у діяльності та елемент ринкового сегмента. У роботах М. Уїтфорда (Whitford M.) [14], Р. Стоукса (Stokes R.) [15] подієвий туризм пропонується аналізувати як складові регіональної та державної політики розвитку. Б. Рітчі (Ritchie J.R. Brent) [16] вважає, що цей вид туризму є інструментом мотивації маркетингу територій.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Специфіка подієвого туризму зумовлена функціональною комплексністю реалізації туристичного продукту. Відсутність систематизації та поглибленого наукового аналізу в роботах вітчизняних учених зумовлює неоднорідність трактування сутності подієвого туризму і як окремого напряму туристичної діяльності в Україні. Таким чином, подальші дослідження передбачають розробку систематизації понятійного апарату «подієвого туризму».

**Метою статті** є дослідження наукових підходів до сутності поняття «подієвий туризм», визначення його особливостей і принципів функціонування.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки термін «подієвий туризм» є комплексним поняттям, ключовими складовими якого є «подія» та «туризм», то його визначення доцільно буде провести через аналіз даних компонентів.

За визначенням Н. Реймерса, «туризм – це будь-яка подорож з метою відпочинку і знайомства з новими регіонами й об'єктами» [17]. О. Бейдик розглядає туризм як форму масових подорожей та відпочинку з метою ознайомлення з навколишнім середовищем, що характеризується екологічною, освітянською та іншими функціями [5]. Уелі Гір (Ueli Gyr, 2010) за доцільним вважає розділяти подорож як засіб досягнення мети (наприклад, вигнання, міграцію, війни, релігії, торгівлю) та подорож як самоціль у закодованому сенсі туризму (освіта, відпочинок) [18]. З цього погляду, подорож за своїм визначенням є складовою феномену туризму. Український дослідник В. Ки́фяк розглядає туризм як вид економічної діяльності, пов'язаний з обслуговуванням людей, які тимчасово перебувають поза місцем постійного проживання [19]. М. Мальська, В. Худо та В. Цибух вважають, що туризм – це вид рекреації, пов'язаний із виїздом за межі постійного місця проживання, активний відпочинок, під час якого відновлення працездатності поєднується з оздоровчими, пізнавальними, спортивними і культурно-розважальними цілями [20]. Відповідно до Закону України «Про туризм», туризм – тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає [21]. За формулюванням UNWTO (Всесвітня туристична організація ООН) – туризм є соціальним, культурним і економічним явищем, що передбачає пересування людей до країн або місць поза їх звичайним середовищем для особистих або ділових / професійних цілей [22]. Конгрес Сполучених Штатів Америки визначає туризм як взаємопов'язане об'єднання видів діяльності організацій, що повністю або частково надають послуги транспорту товари, розміщення та інші необхідні засоби для поїздок із будь-якою метою, не пов'язаною з повсякденною діяльністю, за межами місця постійного проживання [23]. Слід зазначити, що на сьогодні відбувається процес розробки інтегрованої області вивчення туризму. Оскільки туризм це багатогранне явище, то поки що існують певні емпіричні описи, тематичні дослідження, підходи, теорії та перспективи в окремих дисциплінах, включаючи економіку, географію, психологію тощо. Такий стан речей пов'язаний із мультиплікативним ефектом, що створює туризм при реалізації туристичної послуги.

Д. Пин та Д. Гілмор (J. Pine II & J. Gilmore, 1999) [24] у своїх дослідженнях роблять посилання на події, які мають зв'язок з емоційними переживаннями споживача, трактуючи, що подія – це особистий досвід. Саме емоційні переживання, які зазнав турист при відвідуванні дестинації стають вирішальним фактором для майбутнього вибору. Так, Г. Річардс (Richards, 2001) зазначає, що коли туристи подорожують до певного місця призначення або беруть участь у певній події, то їх вибір обумовлений отриманим досвідом, який впливає на загальне задоволення [25]. З цього погляду організована подія є не просто складовою туристичного продукту, вона починає виконувати домінуючу роль при виборі дестинації. Яскравим прикладом є Перші Олімпійські Ігри у Стародавній Греції. Мотивуючим фактором подорожі до Греції в даному випадку були Ігри, а не місце проведення. Більш того, ця подія стала символом об'єднання грецьких міст. На думку Ф. Коттлера (P. Kotler), подія – це прояви, які мають на меті передавати аудиторії певні повідомлення [26]. Як зазначає Д. Гетц (Getz, 2007), події є важливим інструментом маркетингового та комунікаційного інструментарію фондів і корпорацій [11]. Подія в теорії соціальних подій є якісна зміна, що відбувається в певний момент часу й передбачає фіксування стану попереднього і наступного за подією [27]. Тобто подія розглядається як елемент соціальності. На нашу думку, організована подія – це важлива інформаційна складова місця призначення, яка виступає критерієм розвитку території.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Термін «подієвий туризм» згадується в роботах учених у другій половині ХХ століття. Дослідники почали звертати увагу на зростаючу роль організованих подій, що виконують роль реклами або політичної пропаганди. У 70-і роки ХХ століття подієві заходи стають поширеною практикою, і у 80-і роки почалося становлення подієвого туризму як окремої сфери діяльності. Такий стан речей був зумовлений постійним зростанням кількості туристів, отже, виникає необхідність пошуку нових шляхів диверсифікації наявного туристичного продукту для збереження конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг. У 1987 році вперше був використаний «event tourism» Департаментом туризму та громадськості Нової Зеландії. Створення події, як додаткової туристичної послуги, дозволило зменшити період розриву між «туристичними сезонами». Більш того, подієві ресурси унікальні для кожної території. Розвитку подієвого туризму у світі сприяють Асоціація Міжнародних фестивалів і подій (IFEA) і Міжнародне товариство спеціальних подій (ISES).

Підходи до визначення сутності поняття «подієвий туризм» різнополюсні за своїм діапазоном: від рекреації та відпочинку, вид діяльності, ринковий сегмент тощо. Наприклад, М. Б. Біржаков розглядає подієвий туризм як складову культурного туризму [28]. Таке визначення не повністю розкриває сутність поняття «подієвий туризм», оскільки контент події може бути дуже різноманітним. Такий підхід, можливо, зумовлений тим, що для України традиційними видами туризму довгий час були рекреаційний та культурно-пізнавальний. О. О. Бейдик, О. І. Топалова, Т. О. Новосад [29] вважають, що подієвий туризм – це унікальні туристичні пропозиції, які включають не лише традиційний відпочинок, а й участь у найяскравіших світових подіях. Л. М. Устименко аналізує феномен подієвий туризм як історико-культурне явище [9]. Г. П. Долженко, О. В. Шмиткова та О. В. Бабкін [3; 4] визначають подієвий туризм як вид туризму, орієнтований на відвідування місцевості в певний час, пов'язаний з якою-небудь подією. І. В. Давиденко [7] розглядає подієвий туризм як важливий ринковий сегмент. Найбільш комплексне визначення сутності поняття подієвий туризм у своїх дослідженнях дає Д. Гетц (D. Getz). За його формулюванням подієвий туризм – це вид туризму, спрямований на повне використання можливостей події для досягнення розвитку туризму приймаючої сторони [11]. На думку вченого, цей вид туризму включає всі заплановані події в межах комплексного підходу до розробки та маркетингу напрямів. П. І. Тонева (P. I. Toneva) аналізує подієвий туризм таким чином: як вид туризму, що включає споживання товарів і послуг при відвідуванні та участі в заході; збори всіх організацій, установ і приватних осіб, які беруть участь у наданні послуг туристам; конкретний елемент туристичної послуги [13]. Б. Рітчі (Ritchie, J. R. Brent) вважає, що подієвий туризм є інструмент мотивації в маркетингу розвитку території [16]. Інший дослідник М. Уїтфорд (M. Whitford) у своїх роботах проводить аналіз подієвого туризму як інструменту регіонального розвитку [14]. Р. Стоукс (R. Stokes) вважає, що подієвий туризм важлива складова державної стратегії розвитку [15]. Узагальнюючи вищезазначене, проведено систематизацію сутності поняття «подієвий туризм» (табл. 1).

Таблиця 1

*Систематизація сутності поняття «подієвий туризм»*

Ключова ознака	Визначення	Об'єкт	Автор
1	2	3	4
Інструмент	мотивації в маркетингу розвитку	територія	Б. Рітчі (Ritchie, J. R. Brent)
	складова стратегії розвитку	державна політика	Р. Стоукс (R. Stokes)
		регіональна політика	М. Уїтфорд (M. Whitford)
	конкретний елемент туристичного попиту	туризм регіону	П. І. Тонева (P. I. Toneva)

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Процес	використання можливостей події для розвитку інших видів туризму	туризм регіону	Д. Гетц (D. Getz)
	включення подій для побудови комплексної стратегії розвитку напрямків	маркетинг території	Гетц Д. (D. Getz)
	відвідання місцевості в певний час пов'язане з якою-небудь подією	територія	Г. П. Долженко, О. В. Шмиткова, З. В. Герасимчук, В. Л. Поліщук
	споживання товарів та послуг при відвідуванні заходів	економічний розвиток регіону	П. І. Тонева (P. I. Toneva)
	подорожування, пов'язане з будь-якою цікавою для туриста подією	подія	С. С. Нікітіна, Н. В. Зінченко
Властивість	важливий ринковий сегмент	економічний розвиток регіону	І. В. Давиденко
	унікальні туристичні пропозиції	бренд регіону	О. О. Бейдик, О. І. Топалова, Т. О. Новосад
	подорож з метою участі або споглядання певної події, що передбачає наявність відповідних туристичних ресурсів та спеціальної підготовки	подія, територія	Л. М. Устименко
Вид туризму	вид туризму, основною метою якого є подія	подія	О. В. Бабкін

Узагальнення наведених визначень дозволяє виділити два основні підходи щодо сутності поняття «подієвий туризм». Ці підходи можуть використовуватись як у комплексі, так і окремо. Перший підхід передбачає розгляд «подієвого туризму» як інструменту регіонального або державного розвитку. Другий підхід розглядає цей вид туризму як динамічний процес взаємозв'язку таких складових: територія-час-подія-споживання-турист. Залежно від реалізації конкретних функцій «подієвий туризм» набуває певних властивостей: ринковий сегмент, унікальна туристична пропозиція. Аналіз наданих дефініцій дозволяє сформулювати визначення подієвого туризму – це комплексне поняття, що охоплює подію та сукупність заходів щодо його організації, місця і часу проведення, а також формування і координація туристичних потоків до місця призначення.

На сьогодні визначені такі функції туризму: рекреаційна, культурна, економічна, просвітницька, гуманітарна, екологічна, виховна, релігійна, соціальна. Аналіз публікацій [29; 30; 31; 32] показав, що науковці вважають основними функціями традиційного туризму економічну, соціальну, гуманітарну, екологічну рекреаційну. Функціями подієвого туризму є [33; 34]: економічна, пізнавальна, рекреаційна, дозвіллева і розважальна, зазначаючи, що останні три функції носять суб'єктивний характер. Але комплексність подієвого туризму відображає більш широкий спектр функцій, реалізація яких має тісний взаємозв'язок з іншими видами туризму. Стандартна організація турів включає в себе використання ресурсів: кадрові, організаційно-управлінські, інфраструктурні, природні, інформаційні, культурні. Для забезпечення туру використовують не тільки базову туристичну інфраструктуру (розміщення, харчування, транспорт), але і спеціалізовану, залежно від виду туризму. Перевагою подієвого туризму є використання потенціалу події не тільки як додаткового ресурсу, але і як підсилювача певної функції туризму (табл. 2).

Таблиця 2

*Приклади підсилення функцій туризму за допомогою використання подієвих ресурсів*

№ з/п	Функція	Підсилення значущості функції	Засоби підсилення	Приклад
1	Економічна	сприяння зайнятості населення	організація мегазаходів	чемпіонати світу з футболу, Олімпійські Ігри, Економічні форуми
2	Соціальна	проведення наукових конференцій, культурно-історичних свят, організація тематичних тижнів	створення заходів, що є візитною карткою регіону	карнавали, фестивалі, конференції, форуми
3	Екологічна	направлення туристичних потоків у певні регіони, з метою відновлення тих областей, які цього потребують найбільше	організація щорічних заходів на іншій території цього ж регіону	етносвята, ярмарки
4	Гуманітарна	створення наукових, культурних містечок, проведення вистав у масштабі міста	тематичні заходи	організація мега-вистави або наукової конференції в масштабах міста на регіональному та міжнародному рівнях
5	Рекреаційна	створення умов для безкоштовного відновлення психоемоційного та фізичного стану, комплекс заходів, що стимулюють здоровий образ життя	демонстрація здорового образу життя, створення дискусійних майданчиків	веломарафони, спортивні флешмоби, відкриті лекції

Подієвий туризм через підсилення основних функцій туризму стимулює розвиток інших напрямків туристичної галузі. Треба зауважити, що контент організованої події є ключовим для реалізації вищезазначених функцій. Це універсальний засіб формування і координації туристичних потоків до запланованого місця призначення, з одного боку, і створення мікросередовища приймаючої сторони – з іншого. Місцеві жителі є також споживачами цієї туристичної послуги. Таким чином, комплекс заходів певного змісту сприяє формуванню і закріпленню психологічного клімату території проведення. Вагомим фактором є готовність мешканців місця проведення до певної події. Отже, до перерахованих функцій туризму слід додати психологічну функцію. Ця функція підсилюється через контент заходів подієвого туризму і не пов'язана з рекреацією.

Організовану подію можна розглядати як штучний інформаційний потік, який спрямований на споживача з певною метою. Організація івенту – це спосіб подачі інформації від однієї групи до іншої. Отже, подієвий туризм сприяє підсиленню інформаційної функції. З позиції нейроекономічного підходу [10] можна виділити ще одну функцію події – латентна функція. Вона полягає у створенні специфічного інформаційного подразника з метою викликати певні емоційні реакції у споживача туристичної послуги. Таким чином, реалізація туристичного продукту в межах подієвого туризму має більш сильний психологічний вплив з боку емоційного закріплення позитивного чи негативного досвіду порівняно з іншими видами туризму.

Проведений аналіз дозволяє виділити специфічні характеристики подієвого туризму (табл. 3).

Таблиця 3

*Специфічні характеристики подієвого туризму*

№ з/п	Характеристика	Зміст характеристики
1	Комплексність формування ринкових сегментів	споживачами послуг подієвого туризму є: -туристи, що прибули на подію; -мешканці території проведення заходу
2	Інтегрованість функцій туризму	підсилення функцій інших видів туризму через подію (див. табл. 2)
3	Пролонгованість у часі	вплив організованого заходу сприяє закріпленню психологічного стану, що, у свою чергу, викликає потребу у відтворенні певного комплексу емоцій
4	Латентність	використання події як інформаційного подразника з метою формування потреби в потенційного споживача послуг подієвого туризму (марафони, флешмоби)

Розвиток туристичної індустрії потребує нестандартних підходів до вивчення економічної поведінки споживача туристичної послуги. У таких умовах ефективним є використання ресурсів подієвого туризму, оскільки шляхом організації заходу можна направляти, формувати і координувати туристичні потоки.

**Висновки і пропозиції.** Результати дослідження показали, що подієвий туризм може бути складовою стратегії розвитку як на регіональному, так і на державному рівнях. Сутність подієвого туризму полягає в підсиленні основних функцій інших видів туризму. Подія має вплив на емоційний стан людини пролонгований у часі. Подієвий туризм сприяє закріпленню психологічного стану туриста, що мотивує або демотивує на повернення до певної дестинації. Подієвий туризм є чинником впливу на розвиток території через організацію заходів. Результатами такого впливу можуть бути не тільки розвиток місцевої інфраструктури, створення бранда, але й формування певного психологічного клімату регіону. Сприйняття або несприйняття організованої події мешканцями приймаючої сторони визначає вектор розвитку території проведення. За таких обставин актуальним є дослідження впливу подієвого туризму на формування психологічного клімату приймаючої сторони в аспекті сприйняття, несприйняття або готовності до проведення певної події.

**Список використаних джерел**

1. The Travel and Tourism Economy. 2017. URL: <https://howmuch.net/articles/travel-tourism-economy-2017>.
2. Тищенко П. В. Теоретичні аспекти та розвиток подієвого туризму регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економічні науки*. 2011. № 33. С. 124–128.
3. Долженко Г. П., Шмиткова О. В. Подієвий туризм в Західній Європі і можливості його розвитку в Росії. *Відомості вищих навчальних закладів. Північно-Кавказький регіон. Серія: Суспільні науки*. 2007. № 6. С. 116–119.
4. Бабкін О. В. Спеціальні види туризму. Ростов-на-Дону: Фенікс, 2008. 252 с.
5. Бейдик О.О. Словник-довідник з географії туризму, рекреації та рекреаційної географії. Київ: Палітра, 1997. 86 с.
6. Герасимчук З. В., Поліщук В. Л. Розвиток івентивного туризму в регіоні та необхідність створення туристичного комплексу. *Проблеми формування нової економіки XXI сторіччя: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 23-24 грудня 2010 р.)*. Луцьк, 2010. С. 337–340.
7. Давыденко И. В. Доминанты рынка событийного туризма. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2151>.
8. Никитина С. С., Зинченко М. В. Материалы Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы гуманитарных наук» (г. Томск, 5-6 апреля 2012 г.). Томск, 2012. С. 81–84.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

9. Устименко Л. М. Освітній туризм як історико-культурне явище. *Культура і сучасність*. 2013. № 1. С. 88-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis\\_2013\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2013_1_17).
10. Наумік К. Г., Вовк К. М. Нейроекономічний підхід щодо розвитку івент-туристичної діяльності. *Комунальне господарство міст*. 2017. № 12. С. 33–38.
11. Getz D. Event Tourism: Definition, Evolution, and Research. *Tourism Management*. 2008a. № 29 (3). P. 403–428.
12. Getz D. Festivals and special events: Life cycle and saturation issues. *Garter, & D. Lime (Eds.), Trends in outdoor recreation, leisure and tourism*. Wallingford, UK: CABI, 2000. P. 175–185.
13. Toneva P. I. Studying the impacts of event tourism on the host communities in Bulgaria. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. 2017. № 1. URL: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017\\_1/epm2017\\_1\\_5.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017_1/epm2017_1_5.pdf).
14. Whitford M. Regional development through domestic atourist event policies: Gold Coast and Brisbane, 1974–2003. *UNLV Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*. 2004a. № 1. P. 1–24.
15. Stokes R. A framework for the analysis of events—tourism knowledge networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2004. № 11(2). P. 108–123.
16. Ritchie J. R. Brent. Beacons Of Light in An Expanding Universe: An Assesement Of The State-Of-The-Art in Tourism Marketing. *Marketing Research, Journal of Travel and Tourism Marketing*. 1997. № 5(4). P. 49–84.
17. Реймерс Н. Ф. Природопользование: словарь-справочник. Москва: Мысль, 1990. 468 с.
18. Ueli Gyr. Geschichte des Tourismus : Strukturen auf dem Weg zur Moderne. 2010. URL: <http://ieg-ego.eu/de/threads/europa-unterwegs/tourismus/ueli-gyr-geschichte-des-tourismus>.
19. Кифяк В. Ф. Організація туризму: Навчальний посібник. Чернівці: Книги – XXI, 2008. 344 с.
20. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2004. 272 с.
21. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 31. Ст. 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.
22. Сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: <https://www2.unwto.org>.
23. Walters S. R. Travel Industry World Yearbook. The Big Picture. *Journal of Travel Research*. 1985. Vol. 29. P. 26.
24. Pine J., Gilmore J. The Experience Economy, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
25. Richards G. The experience industry and the creation of attractions. *Cultural Attractions and European Tourism / Richards G. (Ed.)*. Oxfordshire, UK: CABI(2001). P. 55–69.
26. Маркетинговий менеджмент: учебник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко и др. Москва: Изд-во «Химджест», 2008. 720 с.
27. Филиппов А. Ф. Базовый словарь теории социальных событий. *Пути России: проблемы социального познания / под. общ. ред. Д. М. Рогозина*. Москва: МВШСЭН, 2006. С. 195–208.
28. Биржаков М. Б., Воронцова И. В., Метелев Н. И. Событийный туризм: карнавалы в истории и современном туризме. *Туристские фирмы*. 2000. № 23. С. 94–111.
29. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. Минск: Новое знание, 2001. 432 с.
30. Ткаченко Т. І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. 2-ге вид., випр. та доповн. Київ: КНТЕУ, 2009. 463 с.
31. Зима О. Г., Дехтяр Н. А. Конспект лекцій «Організація туризму в Україні» з навчальної дисципліни «Організація туризму». Харків: ХНЕУ, 2008. 271 с.: табл., іл.
32. Колосінська М. І. Систематизація функцій туризму в аспекті їхнього впливу на національну економіку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2011. Вип. III (43). URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kolosinska2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/kolosinska2.htm)
33. Устименко Л. М., Афанасьєв Ю. Л. Історія туризму: навчальний посібник. Київ: Альтепрес, 2008. 354 с.
34. Червінський А. Роль подієвого туризму в освоєнні культурно-освітнього простору Прикарпаття. *Гірська школа українських Карпат*. 2016. № 14. С. 235–238.

### References

1. The Travel and Tourism Economy (2017). Retrieved from <https://howmuch.net/articles/travel-tourism-economy-2017>.
2. Tyshchenko, P. V. (2011). Teoretychni aspekty ta rozvytok podiievoho turyzmu rehionu [Theoretical aspects and development of event tourism of the region]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series :Economic Sciences*, 33, 124–128 [in Ukrainian].
3. Dolzhenko, H. P., Shmytkova, O. V. (2007). Podiievyi turyzm v Zakhidnii Yevropi i mozhlyvosti yoho rozvytku v Rosii [Event tourism in Western Europe and opportunities for its development in Russia. Information of higher education institutions]. *Vidomosti vyshchyykh navchalnykh zakladiv. Pivnichno-Kavkazkyi rehion. Seriya: Suspilni nauky – North Caucasus region. Series: Social Sciences*, 6, 116-119 [in Ukrainian].
4. Babkin, O. V. (2008). *Spetsialni vydy turyzmu [Special types of tourism]*. Rostov-na-Donu: Feniks [in Russian].
5. Beidyk, O. O. (1997). *Slovyk-dovidnyk z heohrafii turyzmu, rekreolohii ta rekreatsiinoi heohrafii [Dictionary of Tourism, Recreation and Recreational Geography]*. Kyiv: Palitra [in Ukrainian].
6. Herasymchuk, Z. V., Polishchuk, V. L. (2010). Rozvytok iventyvnoho turyzmu v rehioni ta neobkhidnist stvorennia turystychnoho kompleksu [Development of eventual tourism in the region and the need to create a tourist complex]. Proceedings from *Materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Problemy formuvannia novoi ekonomiky XXI storichchia» – Problems of Formation of the New Economy of the 21st Century: Proceedings of the Third International Scientific and Practical Conference (Lutsk, December 23-24, 2010) (pp. 337-340)*. Lutsk [in Ukrainian].
7. Davydenko, I. V. (n.d.). *Dominanty rynku sobytiinogo turizma [Dominants of the event tourism market]*. Retrieved from <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2151>.
8. Nykytyna, S. S., Zynchenko, M. V. (2012). *Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Aktualnye problemy gumanitarnykh nauk» [Materials of the International Scientific and Practical Conference “Actual problems of Humanities”]* (Tomsk, 5-6 April, 2012, pp. 81-84). Tomsk.
9. Ustymenko, L. M. (2013). Osvitnii turyzm yak istoryko-kulturne yavyshe [Educational tourism as a historical and cultural phenomenon]. *Kultura i suchasnist – Culture and modernity*, 1, 88-92. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis\\_2013\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2013_1_17).
10. Naumik, K. H., Vovk, K. M. (2017). Neuroekonomichni pidkhid shchodo rozvytku iventyrytychnoi diialnosti [Neuroeconomic approach to the development of event-tourism activities]. *Komunalne hospodarstvo mist – Utilities of cities*, 12, 33–38 [in Ukrainian].
11. Getz, D. (2008). Event Tourism: Definition, Evolution, and Research. *Tourism Management*, 29 (3), 403–428.
12. Getz, D. (2000a). Festivals and special events: Life cycle and saturation issues. Garter, & D. Lime (Eds.), *Trends in outdoor recreation, leisure and tourism* (pp. 175–185). Wallingford, UK: CABI.
13. Toneva, P. I. (2017). Studying the impacts of event tourism on the host communities in Bulgaria. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*, 1. Retrieved from [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017\\_1/epm2017\\_1\\_5.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017_1/epm2017_1_5.pdf).
14. Whitford, M. (2004a). Regional development through domestic atourist event policies: Gold Coast and Brisbane, 1974–2003. *UNLV Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 1, 1–24.
15. Stokes, R. (2004). A framework for the analysis of events—tourism knowledge networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 11(2), 108–123.
16. Ritchie, J. R. Brent (1997). Beacons Of Light in An Expanding Universe: An Assesment Of The State-Of-The-Art in Tourism Marketing. *Marketing Research, Journal of Travel and Tourism Marketing*, 5(4), 49–84.
17. Reimers, N. F. (1990). *Pryrodopolzovanye: slovar-spravochnyk [Nature management: dictionary]*. Moscow: Mysl [in Russian].
18. Ueli, Gyr (2010). Geschichte des Tourismus: Strukturen auf dem Weg zur Moderne. Retrieved from <http://ieg-ego.eu/de/threads/europa-unterwegs/tourismus/ueli-gyr-geschichte-des-tourismus>.



## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

19. Kyfiak, V. F. (2008). *Orhanizatsiia turyzmu [Organization of Tourism]*. Chernivtsi: Knyhy – XXI [in Ukrainian].
20. Malska, M. P., Khudo, V. V., Tsybukh, V. I. (2004). *Osnovy turystychnoho biznesu [Fundamentals of tourism business]*. Kyiv: Tsentr navch. lit. [in Ukrainian].
21. Pro turyzm [On Tourism]. № 324/95-ВР (15.09.1995). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.
22. Sait Vsesvitnoi turystychnoi orhanizatsii [Website of the World Tourism Organization]. Retrieved from <https://www2.unwto.org>.
23. Walters, S. R. (1985). Travel Industry World Yearbook. The Big Picture. *Journal of Travel Research*, 29, 26.
24. Pine, J. and Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
25. Richards, G. (2001). The experience industry and the creation of attractions. In G. Richards (Ed.), *Cultural Attractions and European Tourism* (pp. 55-69). Oxfordshire, UK: CABI.
26. Kotler, F., Keller K. L., Pavlenko A. F. et al. (2008). *Marketinhovyi menedzhment [Marketing management]*. Moscow: Izd-vo «Khymdzhest» [in Russian].
27. Fylyppov, A. F. (2006). Bazovyi slovar teorii sotsialnykh sobytyi [Basic Dictionary of the Theory of Social Events]. In D. M. Rogozin (Ed.) *Puti Rossii: problemy sotsialnogo poznaniia – Ways of Russia: problems of social cognition* (pp. 195–208). Moscow: MVShSEN [in Russian].
28. Byrzhakov, M. B., Vorontsova, I. V., Metelev, N. I. (2000). Sobytiinyi turizm: karnavaly v istorii i sovremennom turizme [Event tourism: carnivals in history and modern tourism]. *Turistskie firmy – Travel companies*, 23, 94–111 [in Russian].
29. Kabushkyn, N. I. (2001). *Menedzhment turyzma [Tourism management]*. (2nd ed.). Minsk: Novoe znanie [in Russian].
30. Tkachenko, T. I. (2009). *Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu [Sustainable development of tourism: theory, methodology, realities of business]*. (2nd ed.). Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].
31. Zyma, O. H., Dekhtiar, N. A. (2008). *Konspekt lektsii «Orhanizatsiia turyzmu v Ukraini» z navchalnoi dysytsyliny «Orhanizatsiia turyzmu» [Lectures Notes "Organization of tourism in Ukraine" in the discipline «Organization of tourism»]*. Kharkiv: KhNEU [in Ukrainian].
32. Kolosinska, M. I. (2011). Sistematizatsiia funktsii turizmu v aspekti yikhnoho vplyvu na natsionalnu ekonomiku [Systematization of tourism functions in the aspect of their influence on the national economy]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu – Bulletin of Chernivtsi Trade and Economic Institute*, III (43). Retrieved from [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kolosinska2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/kolosinska2.htm).
33. Ustymenko, L. M. Afanasiev, Yu. L. (2008). *Istoriia turyzmu [History of tourism]*. Kyiv: Al-terpress [in Ukrainian].
34. Chervinskyi, A. (2016). Rol podiiivoho turyzmu v osvoienni kulturno-osvitnoho prostoru Prykarpattia [The role of event tourism in the development of the cultural and educational space of the Carpathian region]. *Hirska shkola ukraïnskykh Karpat – Mountain school of the Ukrainian Carpathians*, 14, 235–238 [in Ukrainian].

**Вовк Катерина Михайлівна** – аспірантка кафедри туризму, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9-а, м. Харків, 61166, Україна).

**Вовк Катерина Михайлівна** – аспірантка кафедри туризму, Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця (просп. Науки, 9-а, г. Харьков, 61166, Украина).

**Vovk Kateryna** – PhD student of the Department of Tourism, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, (9-a Nauky Av., Kharkiv, Ukraine).

**E-mail:** katherina.vovk@hneu.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7113-1839>

УДК [658.8:005.21]631.11

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-194-201

Денис Бобровник

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БЕНЧМАРКІНГУ В КОНТЕКСТІ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

Денис Бобровник

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЕНЧМАРКИНГА В КОНТЕКСТЕ  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Denis Bobrovnik

**ENHANCING BENCHMARKING EFFICIENCY IN THE CONTEXT  
OF ENSURING COMPETITIVENESS OF AGRARIAN ENTERPRISES**

Визначено переваги реалізації бенчмаркетингу для вітчизняних підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності. У статті зазначено, що вітчизняні товаровиробники фактично не використовують метод бенчмаркінгу в процесі управління. Проте потенціал цього методу для трансформації аграрного виробництва є значним, зокрема зміцнення своєї конкурентної позиції, досягнення підвищення ступеня задоволеності покупців та їх лояльності. Визначено пріоритетні напрями розвитку аграрного бенчмаркінгу в Україні з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Зроблено висновки, що впровадження бенчмаркінгу в роботу сільськогосподарських підприємств є важливим з позиції формування і стратегічних орієнтирів розвитку таких суб'єктів господарювання. Використання цієї технології дає можливість отримати значну кількість переваг. Також її широке використання виробниками аграрної продукції загалом дозволяє отримати системні ефекти від популяризації застосування бенчмаркінгу.

**Ключові слова:** бенчмаркінг аграрної сфери; конкурентоспроможність аграрних підприємств; конкурентні стратегії; економічний потенціал; результативність діяльності аграрних підприємств.

Бібл.: 19.

Определены преимущества реализации бенчмаркинга для отечественных предприятий в контексте обеспечения их конкурентоспособности. В статье отмечается, что отечественные товаропроизводители фактически не используют метод бенчмаркинга в процессе управления. Однако, потенциал данного метода для трансформации аграрного производства является значительным, в частности укрепление своей конкурентной позиции, достижения повышения степени удовлетворенности покупателей и их лояльности. Определены приоритетные направления развития аграрного бенчмаркинга в Украине с целью повышения эффективности и конкурентоспособности аграрных предприятий. Сделаны выводы, что внедрение бенчмаркинга в работу сельскохозяйственных предприятий является важным с точки зрения формирования и стратегических ориентиров развития таких субъектов хозяйствования. Использование данной технологии дает возможность получить значительное количество преимуществ. Также ее широкое использование производителями аграрной продукции в целом позволяет получить системные эффекты популяризации применения бенчмаркинга.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг аграрной сферы; конкурентоспособных аграрных предприятий; конкурентные стратегии; экономический потенциал; результативность деятельности аграрных предприятий.

Библ.: 19.

The author shows the advantages of benchmarking for domestic enterprises in the context of ensuring their competitiveness. The article notes that domestic producers do not actually use the benchmarking method in the management process. However, the potential of this method for the transformation of agricultural production is significant, in particular, strengthening its competitive position, achieving an increase in customer satisfaction and loyalty. Priority directions of development of agricultural benchmarking in Ukraine for the purpose of increase of efficiency and competitiveness of the agrarian enterprises are defined. It is concluded that the introduction of benchmarking in the work of agricultural enterprises is important from the position of formation and strategic guidelines for the development of such business entities. The use of this technology makes it possible to obtain a significant number of advantages. Also, its wide use by agricultural producers in General allows to obtain systemic effects from the popularization of benchmarking.

**Keywords:** benchmarking of the agricultural sector; competitiveness of agricultural enterprises; competitive strategies; economic potential; performance of agricultural enterprises.

References: 19.

JEL Classification: M31; Q13

**Постановка проблеми.** Дослідження сучасного стану розвитку сільського господарства в Україні та тенденції використання бенчмаркінгу аграрними підприємствами свідчать, що вітчизняні сільгоспвиробники не користуються всіма перевагами цього методу підвищення конкурентоспроможності власного виробництва. Проте реалії засвідчують, що виробники аграрної продукції стали активними учасниками світового

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

ринку зерна. Отже, для забезпечення можливостей конкурувати на цьому ринку зазначені суб'єкти підприємницької діяльності змушені впроваджувати передові технології. Стратегія економічного зростання та інтеграції України до світового економічного простору передбачає забезпечення конкурентоспроможного рівня розвитку підприємств усіх галузей економіки [16].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Реалізацію методів бенчмаркінгу досліджують у своїх наукових працях Т. С. Шабатура, М. Варгатюк, Н. П. Воробйова, Т. Л. Вишинська, М. Дубина, О. Є. Шандрівська, І. Б. Яців, А. О. Мартинюк, І. Гришова, Ю. Зайцев, І. Б. Хома та інші науковці. Однак сьогодні представники аграрного бізнесу, на жаль, неповною мірою володіють збалансованими системами збору, оцінки, аналізу та впровадження успішних бізнес-рішень для вимірювання та еталонного порівняння показників, які не мають чітких методик визначення. Як це не парадоксально, але аграрний сектор має набагато більший потенціал для конкурентного бенчмаркінгу, ніж прийнято думати. Теоретично, представники цього сектору завжди мають перед очима масу прикладів (орієнтирів), до яких слід прагнути [19]. Відповідно, окреслена ситуація вимагає змін та віддзеркалює актуальність напряму дослідження.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на численні наукові роботи у сфері дослідження особливостей використання бенчмаркінгу, питання застосування цього методу в управлінні саме сільськогосподарськими підприємствами залишаються малодослідженими. Поглиблення потребують як теоретичні, так і прикладні засади адаптації методології зазначеного підходу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

**Мета статті.** Дослідити перспективні напрями активізації використання вітчизняними аграрними підприємствами принципів та методів бенчмаркінгу в практичній діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** На наше переконання, заходи активізації використання аграрного бенчмаркінгу в Україні доцільно поділити на дві групи:

1) внутрішньосистемні – система детермінантів, використання яких дозволяє підвищити рівень знань керівництва аграрного підприємства в можливостях бенчмаркінгу, його перевагах для подальшої роботи;

2) макросистемні – заходи загальної, спільної роботи аграрних підприємств щодо підвищення інтересу виробників сільськогосподарської продукції у використанні бенчмаркінгу.

Серед пріоритетних напрямків розвитку аграрного бенчмаркінгу в Україні, найбільш важливими, на наш погляд, варто вважати такі.

1. Сприяння підвищенню кваліфікації працівників аграрних підприємств.
2. Розвиток аграрного консалтингу.
3. Розбудова інфраструктури аграрного бенчмаркінгу.
4. Поглиблення співпраці з міжнародними організаціями.
5. Підвищення рівня інформаційного забезпечення розвитку аграрного бенчмаркінгу в Україні.

Розглянемо їхню сутність та особливості впровадження більш детально.

Отже, безумовно, розвиток аграрного бенчмаркінгу в Україні неможливий без *підвищення рівня кваліфікації менеджменту сільськогосподарських підприємств*. Зрозуміло, що це процес еволюційний і буде відбуватися поступово з підвищенням рівня конкуренції на ринках аграрної продукції, зміни власників їх виробників. На наше переконання, саме залучення іноземних інвесторів, менеджерів до аграрної галузі є базовою умовою впровадження бенчмаркінгу в роботу зазначених суб'єктів господарювання.

Крім того, впровадження методики бенчмаркінгу в роботу сільськогосподарських підприємств вимагає сукупності компетенцій не лише від топменеджерів таких компаній, але і від інших працівників. Це обґрунтовується тим, що результати проведеного

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

дослідження окремих компонентів роботи підприємств-аналогів, які будуть обрані для аналізу, варто в подальшому впроваджувати в реальність. Саме це сприятиме отриманню позитивних результатів від використання бенчмаркінгу. Погоджуємося з позицією Т. Л. Вишинської, що бенчмаркінговий підхід дає організації можливість запозичити кращий досвід інших компаній, уникаючи «винаходження колеса». Культура підприємницької діяльності в організації орієнтована на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує поштовхом для розвитку організації. У підсумку підприємство може зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності покупців [4]. Важливою складовою процесу активізації використання бенчмаркінгу в Україні є підвищення рівня розвитку аграрного консалтингу. Саме ці компанії є важливими складовими успішного використання цього методу в роботі сільськогосподарських підприємств. Фінансові консультанти мають змогу накопичувати досвід надання послуг бенчмаркінгу і при цьому більш якісно проводити нові дослідження.

Загалом використання бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємств можуть відбуватися таким чином.

1. Делегація функцій з реалізації дослідження на основі бенчмаркінгу окремому працівнику. У цьому випадку такий співробітник повинен володіти механізмом бенчмаркінгу, розуміти алгоритм використання цього методу, знати його переваги та недоліки. Логічно допустити, що навіть у складі великих компаній у галузі сільського господарства досить складно знайти таких працівників, які б якісно змогли виконати таку функцію.

2. Створення окремих структурних підрозділів, які будуть постійно займатися бенчмаркінгом та шукати нові способи підвищення ефективності роботи підприємства. Такий підхід загалом можуть собі дозволити лише великі аграрні компанії, які мають багатогалузеву спрямованість виробництва і саме тому завжди зацікавлені в постійному інноваційному розвитку й володіють відповідними фінансовими ресурсами для впровадження нових технологій. У такому випадку функція такого відділу буде полягати у пошуку нових способів організації бізнесу не лише в одній сфері виробництва аграрної продукції, але з багатьма напрямками. Безперечно, для ефективної роботи таких підрозділів необхідно постійно підвищувати кваліфікацію їхніх працівників, оскільки переважно від неї буде залежати результативність використання бенчмаркінгу, раціональний пошук уже випробуваних технологій.

3. Використання послуг професійних консалтингових агентств, які мають досвід застосування бенчмаркінгу в різних галузях національного господарства. Такі компанії здебільшого володіють технологією бенчмаркінгу, їхні працівники постійно відвідують тематичні заходи та аналізують зарубіжний досвід адаптації такого методу до діяльності багатьох підприємств. Перевагою використання послуг окреслених установ є відсутність необхідності створювати спочатку новий підрозділ, чекати результатів його діяльності, а одразу замовити ту послугу, яка цікавить у цей момент. Недоліком залучення сторонньої допомоги є необхідність здійснення оплати за послуг консультантів і неможливість виконувати постійно аналіз тих сфер та сегментів у виробництві аграрної продукції, які можуть бути цікавими з позиції подальшого розвитку конкретного виробника сільськогосподарської продукції.

*Розбудова інфраструктури аграрного бенчмаркінгу є невід'ємною складовою активізації його розвитку в діяльності сільськогосподарських підприємств. У цьому випадку під інфраструктурою розглядають професійні об'єднання, інформаційні платформи обміну досвідом, відкриті клуби менеджерів аграрних підприємств. Сама інфраструктура аграрного бенчмаркінгу, безумовно, формується в процесі зростання зацікавленості власників та топменеджерів у підвищення ефективності роботи їхніх підприємств. Також до інфраструктури доцільно віднести наявність рейтингів, індексів у цій сфері, існування організацій, що їх створюють.*

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Зокрема, в Україні компанія Business Solution запустила в життя проєкт «Бенчмаркінг-2000», і не залишає цієї задумки сьогодні. Ідея проєкту була така: компанія-учасник, надаючи інформацію про себе, отримує доступ до досвіду інших компаній, а також рекомендації щодо того, як можна цей застосувати досвід. Проєкт почався з анкетування потенційних його учасників. Це була структурована формалізована анкета, яка складалася зі 160 відкритих і закритих питань. Спочатку планувалося, що в проєкті братимуть участь 300 підприємств. Але незважаючи на попередні домовленості, заповнених анкет прийшло менше ніж від 100 компаній, а реальній обробці підлягало ще менше. Дуже багато хто дав поверхневу інформацію, а частина її була недостовірною [10].

Враховуючи, що бенчмаркінг є зарубіжною універсальною технологією забезпечення конкурентоспроможності підприємства, іноземні підприємства вже активно її використовують у власній роботі. Відповідно, і досвід застосування такого методу в них є більшим. Саме тому *взаємодія з аналогічними подібними міжнародними організаціями* бенчмаркінгу може бути корисною вітчизняним виробникам сільськогосподарської продукції. Для підвищення рівня окресленої взаємодії доцільно влаштовувати конференції, запрошувати учасників таких об'єднань, зацікавлених аграріїв, ділитися власним досвідом.

У світі існує чимало організацій, які об'єднують компанії, що використовують бенчмаркінг для підвищення своєї конкурентоспроможності. Їх створено спеціально для пошуку партнерів з бенчмаркінгу та обміну досвідом, оскільки концепція бенчмаркінгу передбачає активну взаємодію партнерів, які обмінюються інформацією про бізнес-процеси. Подібні об'єднання містять від десяти до декількох тисяч підприємств і організацій. Так, Всесвітня організація бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network (GBN)) підтримується центрами порівняльного тестування в понад 18 країнах світу, що поєднують близько 25 000 організацій. Найчастіше технологію бенчмаркінгу використовують в Японії та США. На відміну від Японії, у США імітація, чисте копіювання чужого досвіду не сприймається. Бенчмаркінг являє собою прийнятний спосіб копіювання чужих методів, що дозволяє американським компаніям відкрито вивчати чужий досвід, при цьому зберегти добру репутацію, тим самим заощадити час і гроші. Аналітики Американського фонду (American Quality Foundation) стверджують, що понад 30 % великих американських підприємств регулярно застосовують бенчмаркінг, і цей показник продовжує зростати. Аналогічна тенденція спостерігається й у країнах Західної Європи [5].

Важливими також є заходи, на яких відбуваються зустрічі між аграріями і більш досвідчені діляться досвідом зі своїми колегами. Проведення таких івентів сприяє розвитку загалом галузі сільського господарства та може стати поштовхом до зацікавленості окремих керівників аграрних підприємств у використанні бенчмаркінгу. Зокрема, компанія «Кернел» у 2019 році провела «Дні поля» на базі власних науково-дослідних центрів у селах Чорна Кам'янка (Черкаська область), Сахнівці (Хмельницька область) і смт Варва (Чернігівська область). Зустрічі партнерів відбулися в межах програми Open Agribusiness, створеної для ефективного нетворкінгу та продуктивного обміну досвідом між агровиробниками. Учасниками партнерських зустрічей стали понад 500 агровиробників із загальним земельним банком 1,4 млн гектарів. Обраний Кернел формат суттєво відрізняється від традиційних Днів поля, які проводять інші компанії. Його унікальність полягає у відсутності будь-яких рекламних кампаній, популяризації конкретних брендів техніки, гібридів чи ЗЗР. Команда Агробізнесу відкрила результати власних досліджень та експериментів, продемонструвала повний алгоритм впровадження технологій, якими можуть скористатися партнери-агровиробники [4]. Зокрема, компанія вирішила допомагати своїм фактично конкурентам, партнерам та іншим виробникам сільськогосподарської продукції створювати ефективні бізнес-проєкти на основі вже випробуваних технологій. Менеджер проєкту «Open Agribusiness» Роман Горбань зазначає, що «... настав час ділитися знаннями з різними категоріями виробників, аби загальний урожай України швидше наблизився до заявлених 100 млн т щороку» [4].

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

*Підвищення рівня інформаційного забезпечення розвитку аграрного бенчмаркінгу в Україні є, мабуть, найбільш важливим заходом активізації використання сільськогосподарськими підприємствами цього методу в країні. Це зумовлено тим, що бенчмаркінг як нова технологія забезпечення зростання ефективності повністю побудована для процесі опрацювання різної управлінської і фінансової, аналітичної та статистичної інформації. Дані є як вихідним джерелом на прийняття рішення про застосування бенчмаркінгу, так і результатом його застосування. Різниця полягає лише в самій інформації, її змісті.*

Робота з інформацією в процесі використання бенчмаркінгу в межах управління аграрним підприємством є однією з найбільш важливих складових. Насамперед, проводиться комплексний аналіз сучасного стану суб'єкта підприємницької діяльності, який бажає впровадити нові сучасні технології у власну діяльність. Відповідно, центрами продукування внутрішньої інформації є окремі структурні підрозділи аграрного підприємства, сукупність яких залежить від його галузевої належності. У результаті ці дані аналізуються під час використання бенчмаркінгу. Також при цьому здійснюється збір та систематизація інформації про діяльність іншої компанії-еталону.

Формування та систематизація інформації бенчмаркінгу повинно відповідати базовим принципам роботи з такими даними, до числа яких варто віднести такі:

1) уніфікованість та порівнянність – аналіз інформації про роботу різних підприємств повинен проводитися за єдиними показниками, які повинні бути однаковими і мати спільні одиниці виміру;

2) правильність – отримана інформація, як із зовнішніх, так і внутрішніх джерел повинна бути достовірною, відповідати реальності, інакше отримані результати будуть неякісними і не потрібними;

3) системність – інформація повинна бути представлена у згрупованому вигляді, поступово розкриваючи основні результати проведеного дослідження;

4) зрозумілість – дані після використання методу бенчмаркінгу для дослідження підприємства-еталонного зразка повинні бути чіткими, конкретними та однозначними; інформація не повинна мати двозначного змісту;

5) актуальність – отримані дані після аналізу діяльності іншого підприємства повинні відповідати його сучасному стану, а розроблені заходи для підприємства-замовника дослідження необхідно сформулювати такими, щоб їх впровадження дійсно дозволяло отримати нові ефекти для роботи аграрного підприємства. Неефективним вважається проведення бенчмаркінгу, коли в результаті його застосування надається інформація про подальші можливості розвитку підприємства, якою і так володіло керівництво і планувало сформульовані заходи впроваджувати в майбутньому.

У результаті спеціальний центр бенчмаркінгу, який функціонує у межах підприємства (власний структурний підрозділ, залучені консультанти), опрацьовує отриману інформацію, систематизує її та шукає шляхи вирішення поставлених керівництвом завдань. У результаті проведеної роботи для менеджменту буде підготовлено звіт із деталізацією отриманих результатів. При цьому для правильного сприйняття даних, необхідно дотримуватися таких вимог:

1) дотримуватися раніше встановленого процесу дослідження і поетапно акумулювати та опрацьовувати необхідну інформацію;

2) бажано зовнішню інформацію перевіряти з декількох джерел даних;

3) на початку проведення аналізу конкретно формувати систему показників та даних, яку необхідно знайти для ефективного проведення дослідження;

4) дотримуватися єдиного періоду для здійснення дослідження, що дозволить здійснювати ефективний компаративний аналіз між роботою двох підприємств;

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

5) бажано залишатися об'єктивним, не надводити непідтвержені факти, не зловживати припущеннями щодо потенційних можливостей розвитку аграрного підприємства в майбутньому, рівень суб'єктивізму повинен бути зведений до мінімуму;

6) аналітична інформація, якої буде найбільше у звіті, повинна подаватися наочно, але її обсяг повинен бути обмежений необхідністю раціонального викладу основних результатів проведеного дослідження.

**Висновки і пропозиції.** Отже, було проаналізовано основні заходи активізації використання бенчмаркінгу в роботі вітчизняних аграрних підприємств. Використання цього методу в управлінні такими суб'єктами господарювання дає змогу підвищити ефективність їхньої роботи та позитивно впливає на функціонування всієї галузі національного господарства. Зазначимо, що загалом розвиток бенчмаркінгу є процесом еволюційними, який відбувається поступово відповідно до темпів функціонування самої економіки та окремих її компонентів. Проте прискорення активності виробників сільськогосподарської продукції в сучасних умовах підвищеного на неї попиту у світі є важливими з позиції завоювання нових ринків збуту та розбудови національної економіки.

**Список використаних джерел**

1. Бенчмаркінг як метод конкурентного аналізу: переваги та недоліки. URL: <http://sesia.in.ua/archi-ves/96>.
2. Варгатюк М. О. Науково-концептуальні засади використання бенчмаркінгу в управлінні підприємствами. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2(18). С. 67–73.
3. Види бенчмаркінгу. The Global Benchmarking Network (GBN). URL: <https://www.globalbenchmarking.org/index.php/whats-benchmarking/types-of-benchmarking>.
4. Вишинська Т. Л. Бенчмаркінг в Україні: психологічний аспект. *Практик-продаж*. 2005. № 3. С. 43–46. URL: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2008/Economics/25408.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2008/Economics/25408.doc.htm).
5. Воробйова Н. П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 14. С. 13–20.
6. Гришова І., Дяченко О., Герасименко А. Бенчмаркінг як метод підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств: практичний досвід застосування. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 6. С. 62–72.
7. Гришова І., Зайцев Ю. Ефективність маркетингово-збутових систем аграрних підприємств на цільових продуктових ринках. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2016. № 1 (5). С. 99–108.
8. Гришова І. Ю., Стоянова-Коваль С. С. Аналітичне забезпечення економічного розвитку підприємств з позицій інвестиційної привабливості. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2015. № 2. С. 195–204.
9. Негоденко В., Варгатюк М., Щербата М. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «бенчмаркінг». *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2019. Т. 29, № 1. С. 208–214.
10. Шабатура Т. С. Формування інвестиційного потенціалу в контексті вирішення економічних конфліктів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1(5). С. 235–242.
11. Шабатура Т. С., Галицький О. М. Методологічне забезпечення захисту економічних інтересів інноваційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва. *Наукові записки інституту законодавства Верховної Ради України*. 2017. № 1. С. 123–131.
12. Шандрівська О. Є., Мартинюк А. О. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45-річчю Інституту економіки і менеджменту та 20-річчю Інституту післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, 10–12 листопада 2011 року)*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 140–141.
13. Шкарлет С. М., Дубина М. В., Туник М. В. Розвиток системи контролінгу в управлінні страховими компаніями на ринку фінансових послуг України: монографія. Чернівці: ЧНТУ, 2016. 320 с.
14. Шкарлет С. М., Дубина М. В., Туник М. В. Сутність контролінгової інформації та основні вимоги до її формування. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 2(6). С. 132–139.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

15. Gryshova I. Yu., Mityay O. V., Gnatyeva T. M. Competitiveness of agriculture enterprises as the main factor of sustainable development of agricultural sphere. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1, № 2. С. 25–35.

16. Gryshova I. Yu., Shestakovska T. L., Glushko O. V. The economic measurement of convergence of institutional impact on the sustainability of development. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2017. № 4. С. 75–80.

17. Livinsky A. Methodological aspects of forecasting the renovation development of livestock enterprises. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2018. № 3. 57–64. URL: <https://instzak.com/index.php/journal/article/view/1590>.

18. Shabatura T. S., Kravchuk A. A., Hnatieva T. M. Model of economic development enterprise in the context of European integration. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 3 (11). Ч. 2. С. 89–94.

19. The Global Benchmarking Network (GBN). URL: <https://www.globalbenchmarking.org>.

### References

1. *Benchmarking yak metod konkurentnoho analizu: perevahy ta nedoliky [Benchmarking as a method of competitive analysis: advantages and disadvantages]*. Retrieved from <http://sesia.in.ua/archi-ves/96>.

2. Varhatiuk, M. O. (2019). Naukovo-kontseptualni zasady vykorystannia benchmarkingu v upravlinni pidpriemstvamy [Scientific and conceptual fundamentals of the benchmarking use by enterprise management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 2(18), 67–73 [in Ukrainian].

3. *Vydy benchmarkingu. The Global Benchmarking Network (GBN) [Types of benchmarking. Global Benchmarking Network (GBN)]*. Retrieved from <https://www.globalbenchmarking.org/index.php/whats-benchmarking/types-of-benchmarking>.

4. Vyshynska, T. L. (2005). Benchmarking v Ukraini: psykholohichniy aspekt [Benchmarking in Ukraine: psychological aspect]. *Praktyk-prodazh – Practical sales*, 3, 43–46. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2008/Economics/25408.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2008/Economics/25408.doc.htm).

5. Vorobiova, N. P. (2018). Benchmarking yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of the organization]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku – Problems of innovation and investment development*, 14, 13–20 [in Ukrainian].

6. Gryshova, I., Diachenko, O., Gerasimenko, A. (2019). Benchmarking yak metod pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv: praktychnyi dosvid zastosuvannia [Benchmarking as a method of increasing the competitiveness of agricultural enterprises: practical experience]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (6), 62–72 [in Ukrainian].

7. Hryshova, I., Zaitsev, Yu. (2016). Efektyvnist marketynhovo-zbutovykh system ahrarnykh pidpriemstv na tsilovykh produktovykh rynkakh [Efficiency of marketing-distributing systems of agricultural enterprises in the target product markets]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 1 (5), 99–108 [in Ukrainian].

8. Hryshova, I. Yu., Stoianova-Koval, S. S. (2015). Analitichne zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv z pozytsii investytsiinoi pryvablyvosti [Analytical provision of the economic development of enterprises from the position of investment prospects]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 2, 195–204 [in Ukrainian].

9. Nehodenko, V., Varhatiuk, M., Shcherbata, M. (2019). Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti katehorii «benchmarking» [Theoretical aspects of determining the essence of the category "benchmarking"]. *Ekonomichniy analiz – Economic analysis*, 29 (1), 208–214 [in Ukrainian].

10. Shabatura, T. S. (2016). Formuvannia investytsiinoho potentsialu v konteksti vyrishennia ekonomichnykh konfliktiv [Formation of enterprise's investment potential in the context of the solution of economic conflicts]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 1(5), 235–242 [in Ukrainian].

11. Shabatura, T. S., Halytskyi, O. M. (2017). Metodolohichne zabezpechennia zakhystu ekonomichnykh interesiv innovatsiinoho rozvytku subiektiv ahrarnoho vyrobnytstva [Methodological support for the protection of economic interests of the innovative development of subjects of agrarian production]. *Naukovi zapysky instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 1, 123–131 [in Ukrainian].



## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

12. Shandrivska, O. Ye., Martyniuk, A. O. (2011). Osoblyvosti zastosuvannya benchmarkinhu v Ukraini [Features of the benchmarking application in Ukraine]. Proceeding from *Suchasni problemy ekonomiky i menedzhmentu: tezy dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoї 45-richchiu Instytutu ekonomiky i menedzhmentu ta 20-richchiu Instytutu pisliadyplomnoi osvity Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhniky» – Current Problems of Economics and Management: Abstracts of the International Scientific Conference on the 45th Anniversary of the Institute of Economics and Management and the 20th Anniversary of the Institute of Postgraduate Education of Lviv Polytechnic National University* (Lviv, November 10-12, 2011) (pp. 140-141). Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky [in Ukrainian].

13. Shkarlet, S. M., Dubyna, M. V., Tunik, M. V. (2016). Rozvytok systemy kontrolinhu v upravlinni strakhovymy kompaniiamy na rynku finansovykh posluh Ukrainy [Development of a controlling system in the management of insurance companies in the financial services market of Ukraine]. Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].

14. Shkarlet, S. M., Dubyna, M. V., Tunik, M. V. (2016). Sutnist kontrolinhovoi informatsii ta osnovni vymohy do yii formuvannya [Essence of the controlling information and basic requirements for its formation]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, 2(6), 132–139 [in Ukrainian].

15. Gryshova, I. Yu., Mityay, O. V., Gnatyeva, T. M. (2016). Competitiveness of agriculture enterprises as the main factor of sustainable development of agricultural sphere. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, 1 (2), 25–35 [in English].

16. Gryshova, I. Yu., Shestakovska T. L., Glushko O. V. (2017). The economic measurement of convergence of institutional impact on the sustainability of development. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 4, 75–80 [in English].

17. Livinsky, A. (2018). Methodological aspects of forecasting the renovation development of livestock enterprises. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 3, 57-64. Retrieved from <https://instzak.com/index.php/journal/article/view/1590>.

18. Shabaturova, T. S., Kravchuk, A. A., Hnatieva, T. M. (2017). Model of economic development enterprise in the context of European integration. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, 2 (3 (11)), 89–94 [in English].

19. The Global Benchmarking Network (GBN). Retrieved from <https://www.globalbenchmarking.org>.

**Бобровник Денис Олександрович** – здобувач, Львівський національний аграрний університет (вул. Володимира Великого, 1, м. Дубляни, 80381, Україна).

**Бобровник Денис Александрович** – соискатель, Львовский национальный аграрный университет (ул. Владимира Великого, 1, г. Дубляны, 80381, Украина).

**Bobrovnik Denis** – candidate, Lviv National Agrarian University (1 Volodymyr Veliky Str., 80381 Dubliany, Ukraine).

UDC 330.3:639.2(477)657.44

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-202-212

*Nataliia Vdovenko, Nataliia Korobova, Petro Kurmaiev, Ivan Pavlenko***FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR FISHERIES REGULATION***Наталія Вдовенко, Наталія Коробова, Петро Курмаєв, Іван Павленко***ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ РИБНОГО ГОСПОДАРСТВА***Наталія Вдовенко, Наталія Коробова, Петр Курмаев, Иван Павленко***ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫБНОГО ХОЗЯЙСТВА**

*Within the article, directions on solving the matter of improving the organizational mechanism of the aquaculture regulation as a promising sector of the national economy based on the regulatory and administrative method of regulation are offered. For successful implementation of aquaculture production, it is proposed to amend the Law of Ukraine "On Aquaculture" No. 5293-VI of September 18, 2012. Proposals for the development of a draft program for the aquaculture sector development, taking into consideration effective mechanisms for regulating the fisheries growth, are submitted. Results of regulatory measures are presented, while at the same time in-depth elaboration of the current legislation and amendments to it is carried out, which will contribute to the development of fisheries on a European basis, responsible, environmentally friendly and human. The matter of the reporting improving for the industry and the collection and use of reliable data is resolved.*

**Keywords:** economic mechanism of regulation competitiveness; method of regulation; organizational regulatory mechanism; European Union; regulatory measures.

*References:* 15.

*У статті запропоновано напрями вирішення питання удосконалення організаційного механізму регулювання аквакультури як перспективного сектору національної економіки на основі нормативно-адміністративного методу регулювання. Для успішного здійснення аквакультурного виробництва запропоновано внести доповнення до Закону України «Про аквакультуру» від 18.09.2012 № 5293-VI. Внесено пропозиції до розроблення проекту Державної програми розвитку аквакультури з урахуванням дієвих механізмів регулювання розвитку рибного господарства. Викладено результати заходів регулювання при одночасному поглибленому опрацюванні чинного законодавства та внесення до нього змін, які сприятимуть розвитку рибного господарства на європейських засадах, відповідальній, дружній до довкілля та людині. Вирішено питання щодо удосконалення формування звітності в галузі та збирання достовірних даних і їх використання.*

**Ключові слова:** економічний механізм регулювання; конкурентоспроможність; метод регулювання; організаційний механізм регулювання; Європейський Союз; заходи регулювання.

*Бібл.:* 15.

*В статье предложены направления решения вопроса усовершенствования организационного механизма регулирования аквакультуры как перспективного сектора национальной экономики на основе нормативно-административного метода регулирования. Для успешного осуществления производства аквакультуры предложено внести дополнение к Закону Украины «Об аквакультуре» от 18.09.2012 № 5293-VI. Внесены предложения по разработке проекта Государственной программы развития аквакультуры с учетом действенных механизмов регулирования развития рыбного хозяйства. Изложены результаты мероприятий регулирования при одновременной углубленной проработке действующего законодательства и внесения к нему изменений, которые будут содействовать развитию рыбного хозяйства на европейских принципах ответственной, дружественной к окружающей среде и человеку. Решен вопрос по совершенствованию формирования отчетности в отрасли, сбора достоверных данных и их использования.*

**Ключевые слова:** экономический механизм регулирования; конкурентоспособность; метод регулирования; организационный механизм регулирования; Европейский Союз; меры регулирования.

*Библ.:* 15.

**JEL Classification:** A13; B21; D23; D20

**Target setting.** Development of mechanisms for aquaculture regulating in Ukraine is to diversify aquaculture facilities, raise sustainability standards in the aquaculture activity, consider comprehensively economic, environmental and social factors, raise food safety standards, create and export the latest production, process, and maximize the use of additional production facilities. Therefore, the matter of improving the organizational mechanism of aquaculture regulation based on regulatory and administrative method of regulation of this sector of the national economy needs to be addressed.

**Actual scientific research and issues analysis.** Aquaculture means the activity on artificial breeding, keeping and growing fish in fully or partially human-controlled conditions for the production of fish products, their sale, feed production, fish reproduction, replenishment

of fish resources. Production of fish in aquaculture is not spontaneous, but in accordance with the rules established by the state, which are contained in normative legal acts. Since July 1, 2013 the Law of Ukraine “On Aquaculture” of September 18, 2012 No. 5293-VI [1, p. 26] has come into force and acts directly with the Laws of Ukraine: “On Fisheries, Industrial Fisheries and Protection of Aquatic Bio Resources” of 08.07.2011 No. 3677-VI [4, p. 120], “On Fish, Other Aquatic Living Resources and Food Products from them” of 13.12.2001 No. 2894-III [7, p. 107] and “On Wildlife” of 13.12.2001 No. 2894-III [2] and other normative and legal acts. Approaches and strategic principles for sustainable development in particular aquaculture of the European Union (Brussels, 29.4.2013 COM (2013) 229 final), as well as numerous OECD reviews on the prospects for aquaculture in the world as a whole and in Europe in particular (OECD-FAO Agricultural Outlook 2017-2026, OECD Publishing, Paris, 2017) [5] provide that the European Union countries will not be able to become leaders in aquaculture production in the short and medium term, since first positions in this matter have been occupied by Asian countries for quite some time. At the same time, it is advisable to point out that a unique material and technical base for the functioning of aquaculture in inland waters has been created in Ukraine. Such as pond, estuarine, lake and industrial fisheries systems in Ukraine do not function in any of the European countries. However, inland freshwater reservoirs previously provided about 15% of the total amount of fish caught and other aquatic living resources. In this indicator, Ukraine occupied the third place, and in the catch of fish from one hectare of water mirror - the first place. Currently, Ukraine's fishery resources are estimated at 1.3 million hectares of inland reservoirs and are used only by 20-30 % [3, p. 224]. At the same time, problematic and urgent issues of providing organizational and economic mechanism of regulation were considered in scientific works of many scientists. Recommendations for the implementation of measures to improve methods, mechanisms of aquaculture regulation in the context of integration processes and the formation of new agrarian policy are grounded in the scientific achievements of domestic scientists-economists, in particular: S. Kvasha [10], O. Derenko [12], Yu. Khyzhniak [5], T. Shepel [11], Yu. Sharilo [14] and other researches. At the same time, despite a considerable number of scientific papers and the applied publication plan, in-depth studies of the functioning of fisheries, only fragmentary attention is paid to peculiarities of the organizational mechanism of aquaculture regulation, and its role is not always taken into consideration in specific transformation periods.

**Uninvestigated parts of general issue defining.** The study of measures and mechanisms of regulation in fisheries in general and aquaculture in particular makes it possible to predict a common understanding of what is actually understood by sustainable aquaculture, with clear criteria and indicators, complete management at national and regional, local levels, based on the principles of prudence and use of “consumer power”, eco-labeling or eco-marking. It is important to note that the progress made in recent years in the industry to improve sustainability, invest in quality and improve standards, is not enough. Provision of food and employment in rural areas are considerable reasons and the need to deepen measures for the application of regulation mechanisms for the aquaculture sector in the context of its contribution to the trade balance. At the same time, factors that limit the growth should be taken into consideration, in particular: high administrative costs, a significant lag between the receipt of investments and first sales of fish and fish products, difficulties in obtaining funding, lack of the same “rules of the game” in the aquaculture products market; poor communication with users and local communities about the benefits of the sector.

**Purpose of the article.** Offer directions on solving the matter of improvement of the organizational of the regulation mechanism based on the normative-administrative method of aquaculture regulation, as an important sector of the national economy.

**Statement of the main material.** In view of the global food market situation and growing competition for food resources, Ukraine needs to maintain fish production in aquaculture, diversify the structure of production and increase, where possible, overall production in order to

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

ensure a minimum level of consumption of fish and seafood as a source of substances lacking in terrestrial animals. However, given the effect of the Association Agreement with the European Union, and, accordingly, a number of regulations and directives of the European Union in terms of minimizing negative effects of aquaculture production on the environment and humans, it is not always possible to do so only through technical, i.e. at the level of advice from other countries and the European Union. That is, the aquaculture, which is carried out and will be carried out in open reservoirs, should be as organic as possible - both from the point of view of feeding the fish and the density of its placement in reservoirs and devices, including gardens.

In order for the organizational mechanism of aquaculture regulation in Ukraine to work smoothly, it is necessary to develop a State Program for the Development of Aquaculture of Ukraine for the period 2020-2025, which should be supported by separate funding. At the same time, the provision should be made both for the development of traditional aquaculture facilities in Ukraine and for the development of aquaculture facilities and the dissemination of relatively unconventional aquaculture technologies. This applies to recirculatory aquaculture systems (RASs), as well as the production of sufficient quantities of fish planting material for both commercial production and for the purpose of stocking reservoirs for “recreational fisheries” or for grazing. Implementation of the program will improve the nutrition of the population and strengthen the food security of the state. Addressing the issues raised will contribute to the development of rural areas and small and medium-sized businesses.

One option of not solving the problem, but for further traditional developments around domestic aquaculture is that there will be no comprehensive regulatory measures in the industry to create a single legal framework that addresses the needs of aquaculture. However, there will be no corresponding changes in the land, water, nature protection and customs legislation. Total production of aquaculture products will not decrease, but they will still remain in the shadow. According to FAO experts, in 2017, up to 90% of small and medium-sized aquaculture enterprises operated in “shadow”, and at least 30% of large enterprises were legal entities. Trout, sturgeon- and catfish breeding will continue to depend to a large extent on the customs value of feed. Not checked for the presence of diseases in caviar, planting material, fish breeders will be brought to the territory of Ukraine. There will be no proper monitoring of the environmental impact of fisheries. Due to climate change, there will be an increasing threat of hydrobionts extravagance unaccustomed to our climate zone, which will probably affect the state's biodiversity, as well as the spread of diseases uncharacteristic for nonmigratory and native species. Increasing biological pollution of the sea by alien species cannot be ignored either. Caviar exports will remain small due to the economic inappropriateness of the legal production of these products. Therefore, stagnation of the development of Ukrainian aquaculture is that the sector in Ukraine is characterized by low level of competition, has an unattractive investment climate in aquaculture; there is no opportunity to consolidate the efforts of all aquaculture producers by joining associations to cooperate in solving legislative, organizational, economic and other problematic issues.

For successful implementation of aquaculture production, it is also advisable to amend the Law of Ukraine “On Aquaculture” No 5293-VI of 18.09.2012 (in force since 01.07.2013) [1], Article 14 “Peculiarities of the conditions of aquaculture and provision of a fishery water object (part of it), fishery technological reservoir, water area (inner space) of inland sea waters, territorial sea, and water area (water area) of the exclusive (marine) economic zone of Ukraine in use on lease for aquaculture purposes. “Clause 8 “The lease agreement for a part of a fishery water body, the water area (inland water) of inland sea waters, territorial sea, exclusive (maritime) economic zone of Ukraine defines the lessee's obligations to take measures to protect it and prevent the deterioration of the ecological status of the fishery water body, water

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

area (water space) of inland sea waters, territorial sea, exclusive (maritime) economic zone of Ukraine, reclamation works”. Article 8, paragraph 8, is proposed to be read as follows: “The lease agreement for a part of a fishery water body, the water area (inland space) of inland sea waters, territorial sea, exclusive (maritime) economic zone of Ukraine defines the lessee's obligations to take measures to protect it and prevent the deterioration of the ecological and epizootic status of the fishery water body, water area (water space) of inland sea waters, territorial sea, exclusive (maritime) economic zone of Ukraine, carrying out reclamation works”. Here, the issue of ensuring the epizootic state of the water body is on the agenda, since the epizootic condition is an important indicator of the quality of fish cultivation technology.

In the course of our research, we have recommended that Article 14, above, be supplemented with paragraph 10 as follows: “The ground for termination of the lease agreement for a fishery water body (part of it), fishery technological reservoir, water area (water space) of inland sea waters, territorial sea, as well as water area (water space) of exclusive (marine) economic zone of Ukraine is that the aquaculture entity shall report on the production volumes of aquaculture products under this Law”. This provision will encourage aquaculture entities to comply with the required reporting legislation.

We also propose to improve Article 18, paragraph 2 “Fisheries reclamation is carried out in the following main areas” to supplement paragraph 6 with the following content: “prevention of diseases, mass destruction of hydrobionts and elimination of their consequences”. It is a significant direction of fisheries land reclamation, not taken into consideration in the current version of the Law [1].

Taking into consideration the logic of the study to solve the problem of regulation of the main components of fisheries, a methodological approach to improving Article 21 “Scientific support in aquaculture” is proposed. Therefore, it is proposed that paragraph 4 be reworded as follows: “development of biotechnological bases for breeding and cultivation of sturgeon, including sturgeon species of fish and other aquaculture facilities, as well as economic development of new promising aquaculture facilities. The formulation of “sturgeon and sturgeon like” is incorrect because the family of “sturgeon” belongs to a number of “sturgeon”.

Among main aspects of the implementation of the organizational regulatory mechanism, taking into consideration main components of the block are: introduction of effective linkage between the state and the producer in the form of licensing of aquaculture activities, taking into consideration the application experience in all European countries and almost all over the world or in another acceptable form; creation and adjustment of statistical reporting in accordance with the EU-accepted and FAO-recommended forms defining responsibility for non-disclosure; elaboration of the land and water legislation, taking into consideration needs and requirements of aquaculture - as a commodity, i.e. in relation to the production of food products, cultivation of fish planting material, development of recreational fisheries; working out amendments to the veterinary legislation in order to restore the effective system of ichthyopathological service within the State Consumer Service.

In addition, important aspects are: introduction of a “first sale” system for fisheries and aquaculture products and the accompanying of said products (from shore rate to counter) document on the legality of products origin with labels on all the information necessary for the consumer; elaboration, approval and implementation of the Procedure of acquisition (acquisition of property) and circulation of fishery and aquaculture products (principles of functioning of the market of fish and fishery products) in terms of compliance with the requirements of the lawfulness of both wildlife withdrawal and legality of cultivation in aquaculture conditions, with appropriate accompanying documents; privatization of hydrotechnical structures of fishery technological reservoirs leased to private fisheries; resumption of financing in necessary volumes of activity of state fish breeders and domestic research institutions specializing

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

in aquaculture; participation in programs financing for the education of Ukrainian students and graduate students abroad in leading fishery institutes and universities with modern methods of fish research and the latest technologies of economic activity.

As a result of the development and implementation of the State Aquaculture Development Program of Ukraine for the period 2020-2025, at the end of its validity, that is, 6 years from the real beginning, the official production of traditional pond carp fish is expected at the level of 50-60 thousand tons, rainbow trout - up to 10 thousand tons (optimistic scenario), clary catfish - up to 5 thousand tons, walleye - up to 500 tons, tench - up to 1 thousand tons, sturgeon in the raw mass - up to 1 thousand tons, caviar of sturgeon species of about 10 tons, as well as production of fish planting material (this year and two years) in the amount of 520 million pieces, that will provide additional catch in the reservoirs of the cascade of at least 5 thousand tons of herbivorous fish. It will be reminiscent of the possibility to establish an effective system for the collection of sectorial statistics, restore the scientific potential of domestic aquaculture, and begin work on the creation and maintenance of domestic fish species for commercial production. The main efficiency will be to de-shade the economy, restore intellectual potential, and improve the environment. The agenda will address issues of social, environmental and economic sustainability - all three pillars of sustainable development, with emphasis on social and environmental supports, that is, those that improve the well-being of citizens.

Thus, the proposed State Program for the Development of Aquaculture of Ukraine for the period 2019-2025 should be implemented only after approval of the relevant amendments and amendments to the Budget and Tax Codes of Ukraine and the Law of Ukraine on the State Budget of Ukraine, where costs for each year and for each direction of development should be clearly stated. In addition, a program and algorithm for assisting fish farmers, possibly using a mechanism adopted in the European Union, should also be elaborated in advance.

The system for collecting and processing of fisheries statistical and administrative data is developed in Ukraine. This system also includes the dissemination of statistical results and the principles of totality forming of units covered by statistical forms.

The system of collection and processing of statistic data in Ukraine is based on norms of the Economic Code of Ukraine (16.01.2003 No.436-IV), the Civil Code of Ukraine (16.01.2003 No.435-IV), Laws of Ukraine «On Information» (02.10.1992 No.2657-XII), «On State Statistics» (17.09.1992 No.2614-XII), «On the State Registration of Legal Entities and Individual Entrepreneurs» (15.05.2003 No.755-IV), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On the Approval of the Regulation on the Unified State Register of Enterprises And Organizations in Ukraine» 22.01.1996 No. 118 (amended by Resolution of the Cabinet Ministers of Ukraine of 22.06.2005 No.499), the Orders of the State Statistics Service of Ukraine «On Approval of the Regulation of the Register of Statistical Units and the Formation of the Basis of Collections of Units of Statistical Monitoring of the Activity of Enterprises» (21.12.2009 No.481), and «On Approval of the Structure of the Statistical Monitoring Plan and the Glossary» (29.12.2009 No.498).

The system of collection and processing of administrative data in Ukraine is based on the norms of the Law of Ukraine «On Fisheries, Industrial Fisheries and the Protection of Water Bioresources» (08.07.2011 No. 3677-VI), the Law of Ukraine «On Aquaculture» (09.28.2012 No.5293-VI), the Orders of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine «On the Approval of the Zone of Aquaculture (Fisheries) and Fish Productivity in the Regions of Ukraine» (30.01.2013, No.45), «About Approval of Special Forms of Primary Documentation for Fisheries Subjects in the Aquaculture» (19.06.1012 No. 362), «On Approval of the Form of reporting № 1A-ryba (annual) «Production of aquaculture in 20 year» and instructions on its filling» (21.03.2012 No.141), the Orders of The State Statistics Service of Ukraine «On the Amendments to the Methodological Provisions of the Organization of State Statistical Observation of Fish Enterprise Activities» (10.11.2015 No.320), «On the Amendments to the Nomenclature of Fisheries and Aquaculture Products 13.11.2014 No.337» (08.12.2015 No.349).

The goals of statistical observation in fisheries are:

1. Collection of statistical and administrative information about the extraction of aquatic biological resources by fish-water bodies and fish species, groups of economic entities.
2. Volumes of fisheries production (works, services) and determination of the shares of individual regions in the total volume of aquaculture and fisheries output in the country.

Basic principles of the organization of statistical observation of fish enterprises are based on common methodological approaches that provide a comparable dynamics of information on the extraction of aquatic biological resources and fisheries production (works, services).

The indicators of statistical observation in Ukraine include the international requirements for the statistical information in fisheries and aquaculture sectors, in particular European Council Resolutions No.2930/86, No. 2847/93, No. 788/96, No. 2090/98, No. 768/2005, No. 762/2008, and Council Resolutions (UE) No. 3880/91 and No. 1382/91.

In Ukraine the practice of processing statistics for legal entities and individual entrepreneurs is different.

All economic activities need the information (not verbal, but numerical and in figures) for management process. Information must show the changes in these numbers. A comparison of Ukrainian statistics structure shows that it corresponds to the forms and content of the European Union, and therefore FAO.

The main imperfection is the absence of one coordinating department or sector in The State Agency of Fisheries of Ukraine. Today statistics is collected by 5 structural divisions. There aren't central working and generalization data. But we do not have one statistical institutional governmental department in the State Agency of Fisheries of Ukraine. There is no state financial support for collection of that data.

Proposal to consider establishment of the central coordinating department (sector) of fisheries statistics based on the State Agency of Fisheries of Ukraine. At that time some data does not come to the State Statistics Service of Ukraine and to the State Agency of Fisheries of Ukraine.

No reporting by natural individuals/entrepreneurs (fishery and aquaculture enterprises) does not have any negative consequences for the business of producers (fines, subtraction of permissions, licenses, etc.).

Proposal first of all, to consider the introduction of licenses in the fisheries sector of Ukraine. For example, analysis of aquaculture practices in the countries (top ten of leading aquaculture producers, including Brazil, Chile, Greece, Norway, India, Thailand and Turkey), shows that the majority of countries have a valid licensing system for aquaculture. When Ukraine will use the licensing system for granting rights, regulation and management of activities, as well as for the exclusive right to use the water bodies and land located below it, then the process of obtaining and processing of statistical data will be directly improved. To work out the responsibility of business entities for not submitting statistics, falsifying data, etc., and to introduce relevant provisions in the legislation. It needs editing to Article 14 of the Law of Ukraine «On Aquaculture» of September 18, 2012 № 5293-VI.

Article 14. Features of the conditions of aquaculture and the provision of a fishery water bodies (its part), the fishing technological reservoir, the aquatoria (water area) of inland sea waters, the territorial sea, as well as the aquatoria (water area) of the exclusive (marine) economic zone of Ukraine for using on lease for aquaculture purposes.

Article 14 must be updated with the Paragraph 10 of the following content: 10. The ground for termination of the lease agreement of the fishery water bodies (its part), the fishery technological water body, aquatoria (water area) of inland sea waters, territorial sea, as well as the aquatoria (water area) of the exclusive (marine) economic zone of Ukraine is the non-submission by the subject aquaculture of reporting information on volumes of production of aquaculture products in accordance with this law.

---

**ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

---

To organize the collection and processing of data on social variables on fisheries and aquaculture. Such data are not available in the statistics of the fisheries of Ukraine.

Proposal to develop the appropriate reporting forms according. First sales institute, which is mandatory in the European Union and many other countries for using in trade fishery and aquaculture products is absent in Ukraine.

Proposal to consider registration and submission of data on the weight of the landed catch. Economic indicators are absent in statistical forms. Among them there are indicators of the cost-benefit and prime cost of production.

Proposal to develop and implement economic variables for the aquaculture in the reporting forms sector. Recently, discussions in Ukraine have been conducted around the introduction of the State Register of Fishery Water Bodies (their parts) as the only state information collection system, storage and processing of statistical data on the water bodies use. The State Register of Fish Water Bodies (their parts) is not yet in force, but it was approved by the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine (30.09.2016, 159 No. 979). This Decree came into force on January 1st, 2016. The developed State Register of Fishery Water Bodies (their parts) will in future be a platform for: obtaining reliable statistical data and forecasting indicators of fisheries development. Information support for monitoring, planning, organization and implementation of measures for the protection of water bioresources, their rational using and reproduction; control for the receipt of reliable information on the volumes water bioresources using; control of the targeted use of water bodies. The State Register of Fish Water Bodies (their parts) was created as a tool for data collection in accordance with Article 15 of the Law of Ukraine «On Fisheries, Industrial Fishing and the Protection of Water Bioresources» (08.07.11 No. 3677-VI). The Register provides for the registration of fisheries water bodies (their parts) that are intended and used for the purposes of fishing (Article 15 of Law No. 3677 of 07/08/11), including: fishing technological reservoirs, aquatories (water area) of inland sea waters, territorial sea, exclusive (marine) economic zone of Ukraine.

The maintenance of the Register will be provided by the State Agency of Fisheries of Ukraine by the way of collecting documented information on water bodies in which fishing or aquaculture is carried out.

The source is the information provided free of charge by legal entities and individuals - entrepreneurs by submitting an application in the prescribed form.

Applications are registered in the Logbook of applications on the day they are received in order of priority.

Besides, the users of water bioresources must add a copy of the notification of allocation of quota and permission for the special use of aquatic biological resources to the application, and subjects (enterprises) of aquaculture - copies of the lease (water bodies, land) and passport of the water body or technical fishery water body.

Also the State Register of Fish Water Bodies (their parts) takes into account the mandatory information provided on a royalty-free basis by central executive authorities, regional state administrations, local government officials, enterprises, establishments belonging to the management sphere of the State Agency of Fisheries of Ukraine if requested.

The information received about a water body is entered into the Register during 15 working days from the date of its receipt on physical materials or in electronic form, and after that it is automatically assigned a registration number.

The registration number is automatically assigned by the electronic system and consists of nine digits: the first two are the code of the region in which the water body is located, third and fourth - type of water body, the last five - the number of the registered water body in region.

Code 26 is for Kiev, for the regions of Ukraine where the water body is located, the following codes are entered: 02 – Vynnytsia, 03 – Volyn, 04 – Dnipropetrovsk, 05 – Donetsk, 06 – Zhytomyr, 07 – Zakarpattia, 08 – Zaporizhzhia, 09 – Ivano-Frankivsk, 10 – Kyiv, 11 –



## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Kirovohrad, 12 – Luhansk, 13 – Lviv, 14 – Mykolaiv, 15 – Odessa, 16 – Poltava, 17 – Rivne, 18 – Sumy, 19 – Ternopil, 20 – Kharkiv, 21 – Kherson, 22 – Khmelnytsky, 23 – Cherkasy, 24 – Chernivtsi, 25 – Chernihiv.

For water bodies located in two or more regions, the code of the region will be the one which contains the bigger part of the water body.

For the aquatoria (water area) of inland sea waters, the territorial sea, the exclusive (marine) economic zone of Ukraine, the code of the closest region is used.

Also codes were installed for the type of water body: 01 - for all water bodies (reservoirs, ponds, lakes and closed natural reservoirs); 02 – part of the water body; 03 – fish processing water reservoir; 04 – water area of the inland sea waters, territorial sea, exclusive (marine) economic zone of Ukraine.

The State Register of Fish Water Bodies (their parts) includes the serial number of the water body, which is determined by the order of registration number by region.

Since the Register contains different information it can be used both with the full or limited access.

Proposal to implement the State Register of Fish Water Bodies (their parts) that has been developed. To provide the public access to the Register, where public authorities and local government officials, state enterprises, institutions, organizations, other legal entities and individual entrepreneurs can get needed information.

Obstacles to the further development of fisheries are significant differences in statistical and administrative data. Also, subjects of aquaculture report to: the State Statistics Service of Ukraine - only legal entities; the State Agency of Fisheries of Ukraine - only legal entities, natural individuals /entrepreneurs.

Fish farmers do not report in most cases. A lot of information is lost. According to the Law of Ukraine «On Farming» (19.06.2003 № 973-IV) «a farm is a form of entrepreneurial activity of citizens who have expressed a desire to produce commercial agricultural products, carry out its processing and sale in order to gain profit on the land given to them in the property and/or for use, including lease, for farming, commercial agricultural production, private farming, in accordance with the Law».

Therefore, producers often do not report, because the definition does not specify anything about business on water bodies.

Proposal to collect such information from personal entrepreneurs and farms by the Associations, in particular the Association of Fish Farming Enterprises of Inland Reservoirs of Ukraine «UKRRYBHOSP».

Also, this discrepancy possible can be solved only by using in practice the State Register of Fish Water Bodies (their parts).

Three components of the problem solving: 1 case. The Register is functioning. The report is compiled in the Form «The report № 1A - ryba (annually) «Producing of aquaculture». It would be possible to take the Register's data and «The report № 1A-ryba (annually) Producing of aquaculture» and see which aquaculture enterprises did not report; 2 case. Register as a control tool. Attention must be paid to the area of water bodies and fish productivity reservoirs; 3 case. Register as the basis for the accounting of production. The State Statistics Service of Ukraine collects data. And on the basis of data from the Register make a calculation of non-reporting entities.

The fisheries statistics does not involve the gathering of information on the environmental impact of producers.

Proposal to add indicators in the statistical forms for the purpose of obtaining environmental variables for the aquaculture sector. There are no the economic indicators for the processing industry in the reporting Forms.

Proposal to add economic indicators for the processing industry to the reporting Forms, this can be collected on a voluntary basis.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

In the reporting forms there are no social indicators for the processing industry.

Proposal to add to the forms reporting social indicators for the processing industry, which can be collected voluntarily.

There are no developed plans for the collection of information in Ukraine. In order to start the process of improving the reception and processing of statistical data in Ukraine it is necessary to regulate the problem of non-reporting to establish the obligation to submit information, to determine the penalty for the negative fact.

Proposal to develop a Program for the collection, management and use of data from the fisheries in order to apply the same obligations regarding data collection, processing and management.

**Conclusions and propositions.** Thus, proposals for the development of the draft State Program of Aquaculture Development of Ukraine for the period 2019-2025 will largely amount to a number of purely organizational measures, taking into consideration the effective mechanisms for regulating the development of aquaculture, that is, measures to carefully revise existing legislation and make changes to it that will contribute to the development of aquaculture on a European basis, i.e. responsible and friendly to the environment and human beings, are offered. Such measures should include:

- amending the statutes of budgetary institutions - fish breeding establishments in order to enable them to carry out profitable economic activities;
- development of a system of private fish breeding farms, both for the purposes of cascade reservoirs and commercial fish production;
- introducing amendments to the environmental legislation in the part of the most unimpeded activity in the reproduction of endangered fish species, both for the conservation of biodiversity and commercial cultivation in order to diversify the range of aquaculture objects;
- identification within the State Fisheries Agency of Ukraine of aquaculture sectors on the basis of territorial missions with the transfer of functions for licensing aquaculture activities, compilation of statistical reporting and provision of free advisory services;
- promoting the creation of representative bodies (associations, entities) of aquaculture producers with the formulation in the relevant laws of Ukraine of separate articles on the rights and obligations of producer associations and, in return, the state in respect of such associations;
- introducing amendments to the customs legislation of Ukraine in order to minimize (to zero) import duties on specialized fish feeds, fish planting material (fertilized caviar, juveniles, fruit plants, etc.), modern specialized equipment for aquaculture and feed production, necessary medicines and reagents for the effective work of research institutions;
- creation of a system of preferential lending at the budget expense;
- addressing the issue of improving industry reporting and reporting to fisheries entities.

### References

1. Pro akvakulturu [On Aquaculture]. No. 5293-VI (18.09.2012). *Official Bulletin of Ukraine – Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, 79, 26.
2. Pro tvarynnyi svit [On Wildlife]. No. 2894-III (13.12.2001). O *Official Bulletin of Ukraine – Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, 2, 40.
3. Khvesyuk, M. A., Yarotska, O. V., Golovynsky, I. L. et al. (2005). *Vodni resursy na rubezhi KhKhI st.: problemy ratsionalnoho vykorystannia, okhorony ta vidtvorennia [Water resources at the turn of the 21<sup>st</sup> century: problems of rational use, protection and reproduction]*. Kyiv: Council for the Study of the Reproductive Forces of Ukraine of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
4. Pro rybne hospodarstvo, promyslove rybalstvo ta okhoronu vodnykh bioresursiv [On Fisheries, Industrial Fisheries and Conservation of Aquatic Bio resources]. № 3677–VI (08.07.2011). *Official Bulletin of Ukraine – Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, 59, 120.
5. OECD (Organization for Economic Co-operation and Development); FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). *Agricultural Outlook; Agriculture Statistics (Database); Organization for Economic Co-operation and Development/ Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome, Italy, 2017.*

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

6. Vdovenko, N. M., Khyzhniak, Ya. A. (2015). Suchasna paradyhma rehuliuвання розвитку haluzei ahrarnoho sektoru v umovakh hlobalnoho defitsytu [Current paradigm for regulating the development of agrarian sectors in a global deficit]. *Science Rise*, 2/3 (7), 20–26 [in Ukrainian].
7. Pro rybu, inshi vodni zhyvi resursy ta kharchovu produktsiiu z nykh [About Fish, Other Aquatic Living Resources and Food Products]. No. 486-IV (06.02.2003). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 15, 107.
8. Vdovenko, N. M. (2013). *Derzhavne rehuliuвання розвитку akvakultury v Ukraini [State regulation of aquaculture development in Ukraine]*. Kyiv: Kondor-Publishing House [in Ukrainian].
9. Vdovenko, N., Baidala, V., Burlaka, N., Diuk, A. (2018). Management mechanism of agrarian economic system: composition, functioning and factors of development in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 16 (2), 179–189. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.16](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.16).
10. Kvasha, S. M. (2013). Metodolohichni bazys pryiniattia suspilnykh rishen v ahrarnii politytsi [Methodological bases for public decisions making in agricultural policy]. *Ekonomika APK – APK economy*, 8, 12–21 [in Ukrainian].
11. Kozlovskiy, S., Mazur, H., Vdovenko, N., Shepel, T., Kozlovskiy, V. (2018). Modeling and Forecasting the Level of State Stimulation of Agricultural Production in Ukraine Based on the Theory of Fuzzy Logic. *Montenegrin journal of economics*, 14 (3), 37–53. DOI: 10.14254/1800-5845/2018.14-3.3.
12. Vdovenko, N. M., Derenko, O. O. (2017). Paradyhmalnyi pohliad na formuvannya zakhodiv rehuliuвання rynku produktsii akvakultury [A paradigmatic view on the measures formation to regulate the aquaculture products market]. *Naukovyi Visnyk Polissia – Scientific Bulletin Polesia*, 2 (2 (10)), 139–143 [in Ukrainian].
13. Vdovenko, N. M., Sharilo, Yu. Ye., Kurmaiev, P. Yu., Dmytryshyn, R. A. (2018). Zabezpechennia konkurentnykh perevah rybnoho gospodarstva z vykorystanniam prohresyvnoi vyrobnycho-tekhnologichnoi bazy [Providing competitive advantages of fisheries using a progressive production and technological base]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku Problems of innovation and investment development*, 16, 99–108 [in Ukrainian].
14. Vdovenko, N. M. (Ed.) (2018). *Formuvannya ta funktsionuvannya Spilnoi rybnoi polityky Yevropeiskoho Soiuzu ta shliakhy yii realizatsii v Ukraini [Formation and functioning of the Common Fisheries Policy of the European Union and ways of its implementation in Ukraine]*. Kyiv: Publishing House Kondor [in Ukrainian].
15. Vdovenko, N. M., Mykhalchyshyna, L. G., Sharilo, Yu. Ye. (2019). Diia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rehuliuвання v umovakh konkurentnoho seredovyscha y innovatsiinoho rozvytku akvakultury i modernizatsii systemy zboru danykh [Effect of organizational and economic regulatory mechanism in a competitive environment and innovative development of aquaculture and modernization of the data collection system]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku. Seriya: Ekonomika ta menezhment – Problems of innovation and investment development. Series: Economics and Management*, 18, 93–102 [in Ukrainian].

**References (in language original)**

1. Про аквакультуру: Закон України від 18.09.2012 № 5293-VI. *Офіційний вісник України*. 2012. № 79. С. 26.
2. Про тваринний світ: Закон України від 13.12.2001 № 2894-III. *Офіційний вісник України*. 2002. № 2. С. 40.
3. Водні ресурси на рубежі ХХІ ст.: проблеми раціонального використання, охорони та відтворення / Хвесик М. А. та ін. Київ: РВПС України НАН України, 2005. 564 с.
4. Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів: Закон України від 08.07.2011 № 3677-VI. *Офіційний вісник України*. 2011. № 59. С. 120.
5. OECD (Organization for Economic Co-operation and Development); FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). *Agricultural Outlook; Agriculture Statistics (Database); Organization for Economic Co-operation and Development/ Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome, Italy, 2017.*
6. Вдовенко Н. М., Хижняк Ю. А. Сучасна парадигма регулювання розвитку галузей аграрного сектору в умовах глобального дефіциту. *Science Rise*. 2015. № 2/3 (7). С. 20–26.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

7. Про рибу, інші водні живі ресурси та харчову продукцію з них: Закон України від 06.02.2003 № 486-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 15. С. 107.

8. Вдовенко Н. М. Державне регулювання розвитку аквакультури в Україні: монографія. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 464 с.

9. Vdovenko N., Baidala V., Burlaka N., Diuk A. Management mechanism of agrarian economic system: composition, functioning and factors of development in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2018. Vol. 16. Issue 2. P. 179–189. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.16](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.16).

10. Кваша С. М. Методологічний базис прийняття суспільних рішень в аграрній політиці. *Економіка АПК*. 2013. № 8. С. 12–21.

11. Kozlovskiy S., Mazur H., Vdovenko N., Shepel T., Kozlovskiy V. Modeling and Forecasting the Level of State Stimulation of Agricultural Production in Ukraine Based on the Theory of Fuzzy Logic. *Montenegrin journal of economics*. 2018. Vol. 14. № 3. P. 37–53. DOI: 10.14254/1800-5845/2018.14-3.3.

12. Вдовенко Н. М., Деренько О. О. Парадигмальний погляд на формування заходів регулювання ринку продукції аквакультури. *Науковий Вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч. 2. С. 139–143.

13. Вдовенко Н. М., Шарило Ю. Є., Курмаєв П. Ю., Дмитришин Р. А. Забезпечення конкурентних переваг рибного господарства з використанням прогресивної виробничо-технологічної бази. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 16. С. 99–108.

14. Формування та функціонування Спільної рибної політики Європейського Союзу та шляхи її реалізації в Україні / за ред. Н. М. Вдовенко. Київ: Видавничий дім Кондор, 2018. 472 с.

15. Вдовенко Н. М., Михальчишина Л. Г., Шарило Ю. Є. Дія організаційно-економічного механізму регулювання в умовах конкурентного середовища й інноваційного розвитку аквакультури і модернізації системи збору даних. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2019. № 18. С. 93–102.

**Vdovenko Nataliia** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Global Economics, National University of life and environmental sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., 03041 Kyiv, Ukraine).

**Вдовенко Наталія Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри глобальної економіки, Національний університет біоресурсів та природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, м. Київ, 03041, Україна).

**Вдовенко Наталія Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедрою глобальної економіки, Національний університет біоресурсів та природопользования Украины (ул. Героев Обороны, 15, г. Киев, 03041, Украина).

**E-mail:** [nata0409@gmail.com](mailto:nata0409@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-0849-057X>

**ResearcherID:** J-5146-2017

**Korobova Nataliia** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate professor of Department of Global Economic, National University of life and environmental sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., 03041 Kyiv, Ukraine).

**Коробова Наталія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри глобальної економіки, Національний університет біоресурсів та природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, м. Київ, 03041, Україна).

**Коробова Наталія Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры глобальной экономики, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины (ул. Героев Обороны, 15, г. Киев, 03041, Украина).

**E-mail:** [korobova\\_n@ukr.net](mailto:korobova_n@ukr.net)

**Kurmaiev Petro** – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman (2 Sadova Str., 20300 Uman, Ukraine).

**Курмаєв Петро Юрійович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансов, учета и экономической безопасности, Уманский государственный педагогический университет имени Павла Тычины (вул. Садова, 2, м. Умань, 20300, Україна).

**Курмаєв Петр Юрьевич** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов, обліку та економічної безпеки, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини (ул. Садовая, 2, г. Умань, 20300, Украина).

**E-mail:** [petrol09@i.ua](mailto:petrol09@i.ua)

**Pavlenko Ivan** – applicant for higher education, National University of life and environmental sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., 03041 Kyiv, Ukraine).

**Павленко Іван Іванович** – здобувач вищої освіти, Національний університет біоресурсів та природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, м. Київ, 03041, Україна).

**Павленко Иван Иванович** – соискатель высшего образования, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины (ул. Героев Обороны, 15, г. Киев, 03041, Украина).

УДК 339

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-213-219

*Olena Akymenko, Vladyslav Andarak***THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF INDUSTRY COMPETITIVENESS IN THE CONDITIONS OF STRENGTHENING INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS***Олена Акименко, Владислав Андарак***ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ***Елена Акименко, Владислав Андарак***ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ УСИЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ**

*The article summarizes the scientific material on the research topic and substantiates the idea that nowadays there is a substantial need to expand the range of Ukrainian products presented in the world markets, which requires increasing their competitiveness to the level of EU Member States. It has been given the definition of the concept of «industry competitiveness», which refers to a permanent ability to withstand competition due to the existing technical, economic and organizational conditions for mining, processing, and production of high-quality products that meet the requirements of specific consumer groups. It has been defined the principles of a systematic approach to competitiveness management, including systematic, integrity, structuring, balance, fairness, limited rationality, multiplicity, development, infinity, ensuring the attractiveness of positions, involvement, reliability of information, warnings, correspondence in time and space. There are a number of key characteristics of competitiveness, namely: relativity, objectivity, dynamism, integration, belonging to a specific competitive market, need for purposeful formation, immanence, uniformity, adequacy. It has been proved that the combination of restoration of the productive and financial capacity of industrial enterprises and the implementation of state programs on stimulation of economic development will help to increase the competitiveness of domestic industry.*

**Keywords:** competitiveness; industry; international economic relations; integration processes; foreign markets; competitive environment, characteristics.

*Fig.: 1. References: 22.*

*У статті узагальнено науковий матеріал з досліджуваної теми, обґрунтовано ідею про те, що на сучасному етапі гостро постає питання в необхідності розширення присутності продукції вітчизняних товаровиробників на світових ринках, що вимагає підвищення їх конкурентності до рівня держав-членів ЄС. Наведено визначення поняття «конкурентоспроможність промисловості», під якою розуміється перманентна здатність витримувати конкуренцію за рахунок сформованих технічних, економічних та організаційних умов для видобутку, обробки, переробки та виробництва продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів. Визначені принципи системного підходу до управління конкурентоспроможністю, серед яких: системність, цілісність, структуризація, збалансованість, справедливість, обмежена раціональність, множинність, розвиток, безперервність, забезпечення привабливості посад, залучення, достовірності інформації, попередження, відповідності в часі та просторі. Наведено низку ключових характеристик конкурентоспроможності, серед яких: відносність, об'єктність, динамічність, інтегрованість, належність до конкретного конкурентного ринку, необхідність цілеспрямованого формування, іманентність, уніфікованість, адекватність. Доведено, що поєднання відновлення виробничого й фінансового потенціалу промислових підприємств та реалізації державних програм стимулювання економічного розвитку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної промисловості.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність; промисловість; зовнішньоекономічні зв'язки; інтеграційні процеси; зовнішні ринки; конкурентне середовище; характеристики.

*Рис.: 1 Бібл.: 22.*

*В статье обобщен научный материал по исследуемой теме, обоснована идея о том, что на современном этапе остро стоит вопрос о необходимости расширения присутствия продукции отечественных товаропроизводителей на мировых рынках, что требует повышения их конкурентности до уровня государств-членов ЕС. Приведено определение понятия «конкурентоспособность промышленности», под которой понимается перманентная способность выдерживать конкуренцию за счет сформированных технических, экономических и организационных условий для добычи, производства, обработки, переработки продукции высокого качества, удовлетворяющего потребностям конкретных групп потребителей. Определены принципы системного подхода управления конкурентоспособностью, среди которых: системность, целостность, структуризация, сбалансированность, справедливость, ограниченная рациональность, множественность, развитие, непрерывность, обеспечение привлекательности должностей, привлечение, достоверности информации, предупреждения, соответствия во времени и пространстве. Приведен ряд ключевых характеристик конкурентоспособности, среди которых: относительность, объектность, динамичность, интегрированность, принадлежность к конкретному конкурентному рынку, необходимость целенаправленного формирования,*

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

*имманентность, унифицированность, адекватность. Доказано, что сочетание восстановления производственного и финансового потенциала промышленных предприятий и реализации государственных программ стимулирования экономического развития будет способствовать повышению конкурентоспособности отечественной промышленности.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность; промышленность; внешнеэкономические связи; интеграционные процессы; внешние рынки; конкурентная среда; характеристики.

*Рис.: 1. Библ.: 22.*

**JEL Classification:** M11; O19

**Formulation of the problem.** Nowadays, in the context of the development of market relations and integration processes, the study of the prospects of entry of domestic enterprises into the markets of the European Union (hereinafter, the EU) is relevant, since there is an obvious need to intensify foreign economic activity, which plays a crucial role in terms of strengthening integration processes, provides preconditions for the development of enterprises on an innovative basis, defines competitive advantages in the world market of goods and services through the introduction of the complex of modern forms, methods of international economic relations and foreign trade [1]. In such economic conditions, there is the need to expand the range of Ukrainian products presented in the world markets, which requires increasing their competitiveness to the level of EU Member States. As a result, there is a need to study competitiveness as a complex economic category.

**Actual scientific researches and issues analysis.** It is true that competitiveness is considered as one of the most difficult categories in the theory and practice of management of an enterprise and socio-economic systems of a higher level (regions, industries, national economies). The research of competitiveness problems in the context of European integration and the prospects of domestic enterprises entering the European market in terms of improving foreign economic relations are the subject of research of domestic specialists, among them: I. I. Biletska [2], N. M. Bohatska [3], I. I. Vinichenko [4], T. V. Hryenko [5], V. L. Dykan [6], I. Z. Dolzhanskyi [7], T. O. Zahorna [7], M. I. Dolyshnii [8], A. S. Donskykh [9], Yu. B. Ivanov [10], A. E. Voronkova [11], I. A. Markina [12], R. A. Fatkhuddinov [13] and others. Nevertheless, it should be noted that a single comprehensive theoretical and methodological approach to the assessment of the problems in the management of industrial competitiveness is absent; and the tools for improving the competitiveness of domestic industrial enterprises in foreign and domestic markets have been studied insufficiently.

**Formulation of the purpose of the article.** The main purpose of this paper is to study the theoretical essence of the competitiveness of the Ukrainian industry, a European state that seeks equal and mutually beneficial partnership with the EU and the expansion of opportunities in the development of new markets along with the expansion of the competitive environment. Accordingly, securing competitive advantages is necessary to maintain certain segments of the market and the efficient functioning of the Ukrainian industry as a whole.

**Presenting the main material.** Relations between Ukraine and the EU were initiated in December 1991, when the Minister of Foreign Affairs of the Netherlands, as a country presiding in the EU, formally recognized Ukraine's independence in his letter on behalf of the EU [14].

The implementation of Ukraine's policy on building relations with the EU is related to the adoption of the Law of Ukraine «On the Principles of Internal and Foreign Policy», which defines that "ensuring integration of Ukraine into the European political, economic, legal space in order to become a member of the European Union. EU" (Article 11) [15] is one of the fundamental principles of the foreign policy of Ukraine. The history of building relations of Ukraine with the EU clearly shows the European integration aspirations of the Ukrainians to establish close and full cooperation with other European nations, which is natural and quite understandable. After all, it was the Ukrainians who were the first in history sacrificing their lives under the European Union flag, defending in January-February 2014 their right to a free European future (the Revolution of Dignity).

Perceiving the European integration as a rather complex social and economic process of political, legal, economic, social and cultural unification of European states, the first attempts of political and legal regulation of the issues related to this phenomenon were made in Ukraine in the early 1990s of the previous century with signing of the Declaration of State Sovereignty of Ukraine. The Declaration stated that our state "acts as an equal 11th participant in international communication, actively contributes to the strengthening of universal peace and international security, takes a direct part in pan-European processes and European structures, recognizes the supremacy of universal human values over class ones, the priority of universally recognized norms of international law over the norms of domestic law" [16].

During the years of independence, a number of political and legal documents, which reflected Ukraine's intention to build relations with the EU on the principles of integration, were decisive in the relations between Ukraine and the EU. However, it should be noted other decisive events, namely: the signing by the President of Ukraine of the Association Agreement (June 27, 2014), its ratification by the Verkhovna Rada (September 16, 2014), and the entry into force of the Association Agreement between Ukraine and the EU in full (September 1, 2014) [1]. This created significant prospects for Ukraine, as a European country seeking an equal and mutually beneficial partnership with the EU, in expanding its competitive environment in the context of enhanced international economic relations.

It should be emphasized that a deep and comprehensive free trade area between the EU and Ukraine, which is part of the Association Agreement, creates new economic opportunities for both the EU and Ukraine. This is due to the integration of Ukraine into the international economic space, as well as the penetration of powerful multinational corporations into the domestic market, which diminishes the competitive advantages of state-owned enterprises in the struggle for leadership. Therefore, the main and priority task for the Ukrainian economy is the increase in the competitiveness of the products made by industrial enterprises.

Studying the theoretical aspects of competitiveness, we have made a conclusion that there is no generally accepted definition of this category, however, there are the principles of a systematic approach to competitiveness management, including systematic, integrity, structuring, balance, fairness, limited rationality, multiplicity, development, infinity, ensuring the attractiveness of positions, involvement, reliability of information, warnings, correspondence in time and space [17].

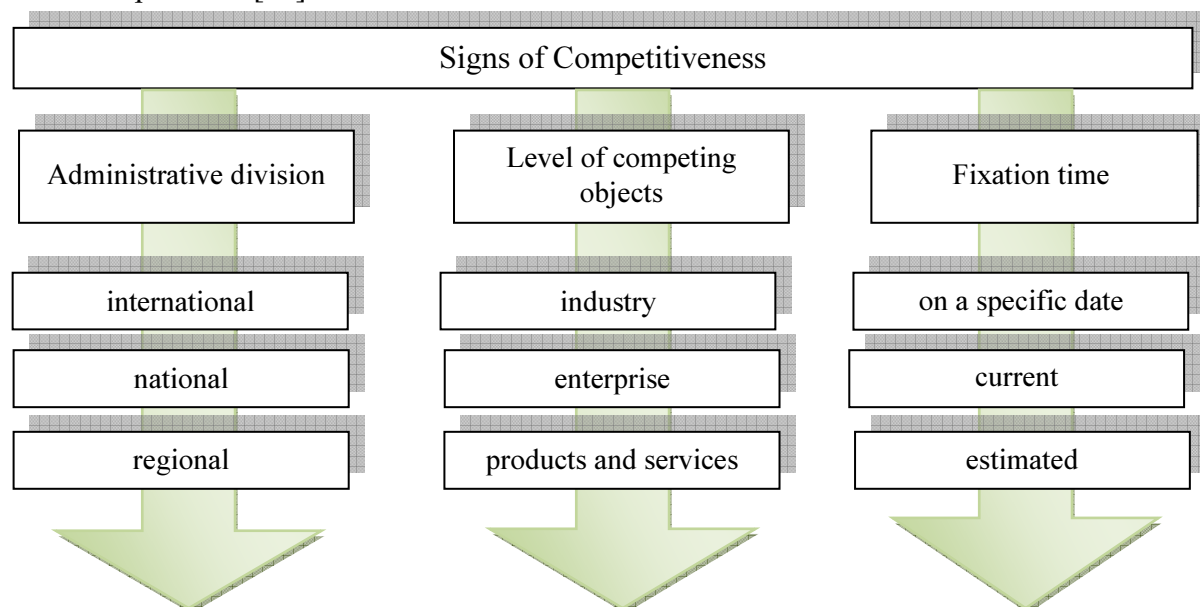
The analysis of numerous definitions of the category of "competitiveness" has allowed us to distinguish the following features of this concept: administrative division (international, national, regional); level of competing objects (industry, enterprise, products and services); fixation time (on a specific date, current, estimated) (Fig. 1) [21].

In order to clarify the essence of competitiveness, scientists have identified the key characteristics of this category, which include the following:

- relativity – definition of competitiveness towards certain competitors, the correct choice of the basis of comparison, within which the most successful competitor on the market should appear;
- objectivity – definition of competitiveness for a particular subject, the parameters of which are thoroughly researched and compared with competitors;
- dynamism – involves periodic changes in the subject's competitiveness parameters under the influence of operating environment;
- integrity – means a full presentation of the competitiveness of all aspects of operation of the subject, demonstrating its competitive advantages;
- belonging to a specific competitive market – identification of the subject's competitiveness in the relevant market depending on the size and scope of its activity;
- need for purposeful formation – competitiveness is the result of successfully implemented management decisions at all levels of management system;
- immanence – competitiveness of a subject is an internally predetermined characteristic by which any subject operating in a competitive market can be identified;

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

- uniformity – identical understanding of all market participants and stakeholders about competitiveness, which will make it impossible to interpret different estimates, conclusions and indicators in a diversified way, as well as prevent the conscious manipulation of information and exaggeration of individual competitiveness parameters;
- adequacy – competitiveness should reflect the real state of the market, and not be of formal importance [22].



*Fig. 1. The Signs of Competitiveness*

Summarizing the essence of the categorical apparatus in this area of research, we consider it advisable to pay attention to the most appropriate, in our opinion, terms that characterize the differences of specific categories. Thus, R. Fatkhuddinov considered competitiveness as an important systemic feature of a certain object, characterized by the degree of real or potential satisfaction of existing competitive need (purpose of the object) in comparison with similar objects presented in this market (in a certain sphere of human activity) [13, p. 10].

Yu. Ivanov studies this category from the point of view of a systematic approach as a specific property of production and economic systems (such as an enterprise) that reflects their ability to change the direction of development (movement) or the intended mode of functioning in the process of adaptation to the influence of the environment in order to preserve, transform or create new competitive advantages [10, p. 28–29].

A. Voronkova points out that competitiveness is a specific feature of the economic agent that manifests itself in the process of competition and allows it to take a place in a market economy to provide expanded reproduction, which involves covering all costs of production and making a profit from economic activity. Thus, the competitiveness of the enterprise is a summarising indicator of its sustainable performance, which includes the results of the activities of a variety of production, support and management units, subsystems and resources involved [11].

According to V. Sinko, competitiveness of an enterprise is a reflection of its comparative advantages with respect to other enterprises of this industry domestically and abroad [18].

Other scientists believe that competitiveness is comparative advantages of the enterprise in relation to other enterprises operating in this field, both of the national economy and the world market [12].

From A. Mazaraki's point of view, competitiveness as a category reflects economic relations regarding the creation and implementation of the complex of competitive advantages inherent in economic agents [19].



## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Moving on to the content of a more specific type of competitiveness - the competitiveness of the industry, we consider it necessary to emphasize the ambiguity of its definition. It happens because industry is a driving force for accelerating economic development and qualitative changes in the structure of the economy because it acts as a highly developed and leading industry of material production, the level of development of which is base for technical re-equipment and intensification of all industries, increase in welfare of the population, strengthening the country's defense capability.

Today, Ukraine finds itself in an international competitive environment, to which the national economy is not fully prepared. This is evidenced by the irrational structure of production and export, its raw materials orientation, low domestic demand. Thus, the most important stage in the formation of national competitiveness is its primary level - the industry, which is one of the central welfare units of the country. Therefore, in agreement with the opinions of scientists, we understand the industry competitiveness as a permanent ability to withstand competition due to the existing technical, economic and organizational conditions for mining, processing, and production of high-quality products that meet the requirements of specific consumer groups [20-22].

Considering the fact that the Ukrainian industry is an important component of the economic complex of Ukraine, which determines the level of its economic development, specialization of the economy, the scale of participation in the territorial division of labor and the intensity of territorial and economic relations, we consider it necessary to assess systematically the competitiveness of the industry at the macro and meso-levels covering a number of structural characteristics, in particular: the level of industrialization of the economy, the specialization of industry (by types of industrial and processing activity), its internal and external efficiency. This necessitates further research in the chosen direction.

**Conclusion.** Therefore, the research of the essence and the signs of competitiveness in a crisis period showed that their manifestation requires joint efforts to stop the decline in production at all levels of management and it has made it possible to draw some conclusions. Ukraine will remain a supplier country of raw materials and intellectual resources to other, more developed countries until it achieves the recognized status of an equal partner in the world and European space. This should be facilitated by the development of the domestic industry, but based on the restoration of the productive and financial capacity of industrial enterprises, which should be closely connected with the implementation of state programs to stimulate economic development and increase the competitiveness of the domestic industry.

### References

1. Marhasova, V., Akymenko, O. (2018). Vykhid vitchyznyanykh pidpryyemstv na yevropeys'kyy rynek v umovakh posylennya intehratsiynykh protsesiv [Reorientation of the domestic enterprises on the european market in the conditions of integration processes strengthening]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya – Problems and prospects of economics and management*, 3 (15), 7–14 [in Ukrainian].
2. Biletska, I. I. (2004) Konkurentospromozhnist u yii suchasnomu traktuvanni [Competitiveness in its modern interpretation]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, 10 (40), 80–87 [in Ukrainian].
3. Bohatska, N. M., Put, I. O. (2011). *Konkurentozdatnist pidpryyemstva: sut ta znachennia [Competitiveness of the enterprise: essence and meaning]*. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/27\\_NN\\_M\\_2011/Economics](http://www.rusnauka.com/27_NN_M_2011/Economics).
4. Vinichenko, I. I. (2013). Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpryyemstv: stan i perspektyvy [Competitiveness of Agrarian Enterprises: Status and Prospects]. *Ahrosvit – Agro-world*, 21, 10–13 [in Ukrainian].
5. Hryenko, T. V. (2004). Faktory konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Factors of Competitiveness of Enterprises]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 2, 50–53 [in Ukrainian].
6. Dikan, V. L. (2005). *Obespechenie konkurentostojchivosti predpriyatija [Ensuring the sustainability of the enterprise competition]*. Kharkiv: Osnova [in Russian].
7. Dolzhansky, I. Z., Zagorna, T. O. (2006). *Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva [Competitiveness of enterprises]*. Kyiv: Center of educational literature [in Ukrainian].

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

8. Dolishnii, M. I., Bielenkyi, P. Yu., Homelska, N. I. (2006). *Stratehichni faktory hlo balnoi konkurentsii i mekhanizmy zabezpechennia konkurentospromozhnosti rehioniv* [Strategic factors of global competition and mechanisms to ensure regional competitiveness]. Kharkiv: INZhEK [in Ukrainian].

9. Donskykh, A. S. (2011). Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpryemstv ta faktory, shcho yii vyznachayut [The competitiveness of agricultural enterprises and the factors determining it]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=850>.

10. Ivanov, Iu. B. (1997). *Konkurentosposobnost predpriiatia v usloviiah formirovaniia rynochnoi ekonomiki* [Competitiveness of an enterprise in a market economy]. Kharkov [in Russian].

11. Voronkova, A. E., Kaliuzhna, N. G., Olenko, V. I. (2008). *Upravlinski rishennia v zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryemstva: organizatsiinyi aspekt* [Management in secure competition for business: organization aspect]. Kharkiv: INZhEK [in Ukrainian].

12. Markina, I. A., Ivaniuta, V. F., Ivaniuta, P. V. (2010). *Metodologichne zabezpechennia otsinky konkurentospromozhnosti pidpryemstv v umovakh vstupu Ukrainy v SOT i JeS* [Methodological support for assessing the competitiveness of enterprises in the context of Ukraine's accession to the WTO and the EU]. Poltava: RVV PUET [in Ukrainian].

13. Fathutdinov, R. A. (2002). *Konkurentosposobnost organizatsii v usloviakh krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment* [Organization competitiveness in a crisis: economics, marketing, management]. Moscow: Marketing [in Russian].

14. *Vidnosyny Ukraina-YeS* [EU-Ukraine relations]. Retrieved from <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/relations>.

15. Pro zasady vnutrishnoi i zovnishnoi polityky [On the principles of domestic and foreign policy]. № 2411-17 (01.07.2010). Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2411-17>.

16. Deklaratsiya pro derzhavnyy suverenitet Ukrainy [Declaration of State Sovereignty of Ukraine]. № 55-XII (31.07.1990). Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2411-17>.

17. Havrysh, O. A., Kukharuk, A. D. (2013). Pryntsypy upravlinnya rivnem konkurentospromozhnosti pidpryemstv [Principles of managing the level of competitiveness of enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.

18. Sinko, V. (2000). Konkurentsii i konkurentosposobnost: osnovnye poniatiia [Competition and Competitiveness: Key Concepts]. *Standarty i kachestvo – Standards and quality*, 4, 54–59 [in Russian].

19. Mazaraki, A. A., Psheslinskyi, D. M., Smolin, I. V. (2010). *Torgovelne pravo: strategii, polityka, konkurentospromozhnist* [Trade Law: Strategy, Policy, Competitiveness]. Kyiv: Kyiv. nats. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].

20. Obolentseva, L. V. (2017). Suchasna paradyhma rehional'noyi konkurentospromozhnosti promyslovosti: praktychnyy aspekt [The Contemporary Paradigm of Regional Industrial Competitiveness: A Practical Aspect]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriiia «Ekonomika» – Scientific notes of the Ostroh Academy National University. Economy Series*, 4(32), 99–103 [in Ukrainian].

21. Yankov, O. G. (Ed.) (2013). Konkurentospromozhnist pidpryemstva: otsinka ravnia ta napriamy pidvyschennia [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement]. Odessa: Atlanta [in Ukrainian].

22. Panasenko, D. A. (2012). Konkurentospromozhnist' pidpryemstva: sutnisna ta funktsional'na kharakterystyka [Enterprise Competitiveness: Essential and Functional Characteristics]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha» – Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 27, 270–276 [in Ukrainian].

### References (in language original)

1. Маргасова В. Г., Акименко О. Ю. Вихід вітчизняних підприємств на європейський ринок в умовах посилення інтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 3 (15). С. 7–14.

2. Білецька І. І. Конкуренентспроможність у її сучасному трактуванні. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 10 (40). С. 80–87.

3. Богацька Н. М. Конкуренентоздатність підприємства: суть та значення. URL: [http://www.rusnauka.com/27\\_NNM\\_2011/Economics](http://www.rusnauka.com/27_NNM_2011/Economics).

4. Вінніченко І. І. Конкуренентспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. *Агро-світ*. 2013. № 21. С. 10–13.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

5. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. Держава та регіони. 2004. № 2. С. 50–53.
6. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. Харьков: Основа, 2005. 159 с.
7. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ, 2006. 384 с.
8. Долішній М. І., Беленський П. Ю., Гомольська Н. І. Стратегічні фактори глобальної конкуренції і механізми забезпечення конкурентоспроможності регіонів. *Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики*: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 248 с.
9. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=850>.
10. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятий в условиях формирования рыночных отношений. Харьков, 1997. 248 с.
11. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. (2008). Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ІНЖЕК. 512 с.
12. Маркіна І. А., Іванюта В. Ф., Іванюта П. В. Методологічне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах вступу України в СОТ і ЄС: монографія. Полтава, 2010. 167 с.
13. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва: Маркетинг, 2002. 885 с.
14. Відносини Україна-ЄС. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/relations>.
15. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2411-17>.
16. Декларація про державний суверенітет України. від 16.07.1990 № 55-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2411-17>.
17. Гавриш О. А., Кухарук А. Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.
18. Синько В. И. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия. Стандарты и качество. 2000. № 4. С. 54–59.
19. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.
20. Оболенцева Л. В. Сучасна парадигма регіональної конкурентоспроможності промисловості: практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*- 2017. Вип. 4. С. 99-103.
21. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
22. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 270–275.

**Akyumenko Olena** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor The Department of Accounting, Taxation and Audit, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenko Str, 14035 Chernihiv, Ukraine).

**Акименко Олена Юріївна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Акименко Елена Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры бухгалтерского учета, налогообложения и аудита, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**E-mail:** elena.akyumenko@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0323-5978>

**ResearcherID:** G-9876-2016

**Andarak Vladyslav** – PhD student, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenko Str, 14035 Chernihiv, Ukraine).

**Андарак Владислав Сергійович** – аспірант, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Андарак Владислав Сергеевич** – аспирант, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

UDC 334.722:004(569.4)

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-220-228

*Olena Volot, Vadym Kolotok***INTERNATIONAL EXPERIENCE OF USING INFORMATION  
AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES  
IN SMALL BUSINESS DEVELOPMENT***Olena Volot, Vadym Kolotok***МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
У РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ***Елена Волот, Вадим Колоток***МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
В РАЗВИТИИ МАЛОГО БИЗНЕСА**

*The following article examines the international experience of introduction of information technologies in Israel, describes characteristics and analyzes the main features of the use of modern information and communication technologies of accounting and management at small business enterprises in Israel and Ukraine. The problems associated with the features of small businesses in the use of ICT have been identified, a step-by-step approach to solving the problems of introduction of information technologies into the management of a modern small business enterprise has been presented.*

**Keywords:** modern information and communication technologies; small business enterprises; automated informational systems; management informational systems.

*Fig.: 2. Table: 2. References: 19.*

*У статті досліджено міжнародний досвід впровадження інформаційних технологій Ізраїлю, розглянуто характеристики та проаналізовано особливості використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій бухгалтерського обліку та управління на підприємствах малого бізнесу Ізраїлю та України. Визначено проблеми, пов'язані з особливостями малих підприємств при використанні ІКТ, наведено покроковий підхід до вирішення проблем запровадження інформаційних технологій в управлінні сучасним підприємством малого бізнесу.*

**Ключові слова:** сучасні інформаційно-комунікаційні технології; підприємства малого бізнесу; автоматизовані інформаційні системи; інформаційні системи управління.

*Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 19.*

*В статье исследованы международный опыт внедрения информационных технологий Израиля, рассмотрены характеристики и проанализированы особенности использования современных информационно-коммуникационных технологий бухгалтерского учета и управления на предприятиях малого бизнеса Израиля и Украины. Определены проблемы, связанные с особенностями малых предприятий при использовании ИКТ, приведены пошаговый подход к решению проблем внедрения информационных технологий в управлении современным предприятием малого бизнеса.*

**Ключевые слова:** современные информационно-коммуникационные технологии; предприятия малого бизнеса; автоматизированные информационные системы; информационные системы управления.

*Рис.: 2. Табл.: 2. Библ.: 19.*

**JEL Classification:** M40

**Target setting.** Digitization is becoming an integral part of any modern enterprise. It has become a modern trend due to complete development of the most recent information technology (IT). In the developed countries small business enterprises are already confidently using various information and communication technology (ICT) for their activities. Therefore, it is important to cover this issue in order to study and implement the experience of leading countries in the use of IT in small business.

Ukraine seeks a comprehensive growth of its own economy, improvement of social welfare and increase of export potential. This scenario is possible directly through the introduction of international practices in the use of information and communication technology in all spheres of livelihoods of the state. First of all, it is necessary to introduce ICT at small business enterprises, since this is an assurance of their development as well as economic improvement of developed countries as shown by international experience. Israel is one of such countries. It is therefore advisable to study this country's experience in the implementation of ICT in small business.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The research of small business problems in Ukraine has been reflected in the works by M. Butko, Z. Varnalii, N. Galan, Z. Gerasymchuk, T. Gogol, S. Dryha, V. Kischak, N. Krasnokutska, M. Malik, L. Cherniuk, M. Chumachenko and others. The problems of information systems of economic character have been investigated in the works by numerous scientists, in particular S. Golov, S. Ivakhnenkov, A. Kuzminskyi, P. Kutsyk, V. Larikov, E. Mnykh, B. Odintsov, V. Palii, V. Pleskach S. Ramazanov, Ya. Sokolov, S. Shkarlet and others.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** However, in spite of the wide range of research on the possibilities of technology implementation in business activities, insufficient attention is paid to the problems associated with specific steps towards implementing modern ICT in the practice of small business management, that is, the efficiency of information technology implementation in the entrepreneurial environment of small business remains insufficient.

**The research objective.** The main goal of this article considers theoretical and practical aspects of studying the international practice of implementing ICT at small business enterprises, substantiating the feasibility of their application in small business of Ukraine in order to improve the efficiency of enterprise management.

**The statement of basic materials.** The presence of a system that automates collection, preparation and processing of information is one of the necessary conditions determining the ultimate success of the enterprise activities [1].

The management system of even a small manufacturing enterprise involves the circulation of a large amount of diverse accounting, regulatory and technological information. This information is not only necessary for direct control of production processes, but it is also an important basis for conducting various kinds of analysis (for example, effectiveness of using equipment, calculation of key performance indicators, etc.) [1].

Collection, processing and storage of such information in small business is accomplished through information as well information and communication technologies.

Information technology (IT) is a human-computer technology that collects, processes, stores and transmits information to the user. According to the academician V. M. Glushkov the information technology refers to all kinds of technologies applied for creation, storage, exchange and use of information in all possible forms [2].

Information technology based on the use of personal computers, computer networks and communication tools form the information and communication technology. The term information and communication technology is sometimes used as a synonym for information technology, although ICT is a more general term, emphasizing the role of unified technologies and the integration of telecommunications (telephone lines, wireless connections), computers, software, storage and audiovisual systems that allow users to create, save, modify, share, and transfer data to other users.

Numerous experts interpret the concept of “information and communication technology” in different ways. Thus, it is necessary to consider these different approaches. The results of the review are shown in table 1.

Thus, as we can see from the table, all authors give a similar interpretation of the concept «information and communication technology». They understand this notion either as a «set of methods and techniques» or as «technologies» through which various data sets are collected, processed and transmitted. That is, the concept of ICT is not quite clear. It is a collection of various technological tools and resources used to support the process of communication and creation, distribution, storage and management of information.

Table 1

*Interpretation of the «information and communication technologies» concept*

<b>Author</b>	<b>Determination</b>
O. Zhuk	A set of methods, tools and techniques used for selection, processing, storage, submission, transfer of various data and materials needed to improve the efficiency of various activities
A. Zapadynchuk	Technologies associated with creation, storage, transmission, processing and management of information.
L. Matviychuk	A set of methods, tools and techniques for searching, storing, processing, submitting and transmitting graphic, text, digital, audio and video data based on personal computers, computer networks and communication tools.
N. Morze	Information technology based on personal computers, computer networks and communication tools, characterized by the presence of a friendly user experience.
M. Zhaldak	A set of methods, tools and techniques used to collect, organize, store, process, transmit, submit various messages and data.

Source: worked out by the authors on the basis of [3-7].

Modern ICT used by small business enterprises are expected to meet three principles: integrity, flexibility and interactivity.

According to the State Statistics Service in 2016 95.2 % of enterprises were using computers in their work (as in 2015), while 93.5 % had access to the Internet (in 2015 – 93.2 %) [8].

That is, as can be seen, there is a tendency to increase the use of information and communication technology by enterprises.

The use of information technology has several advantages. The main advantages of using information technology in the enterprise management are as following:

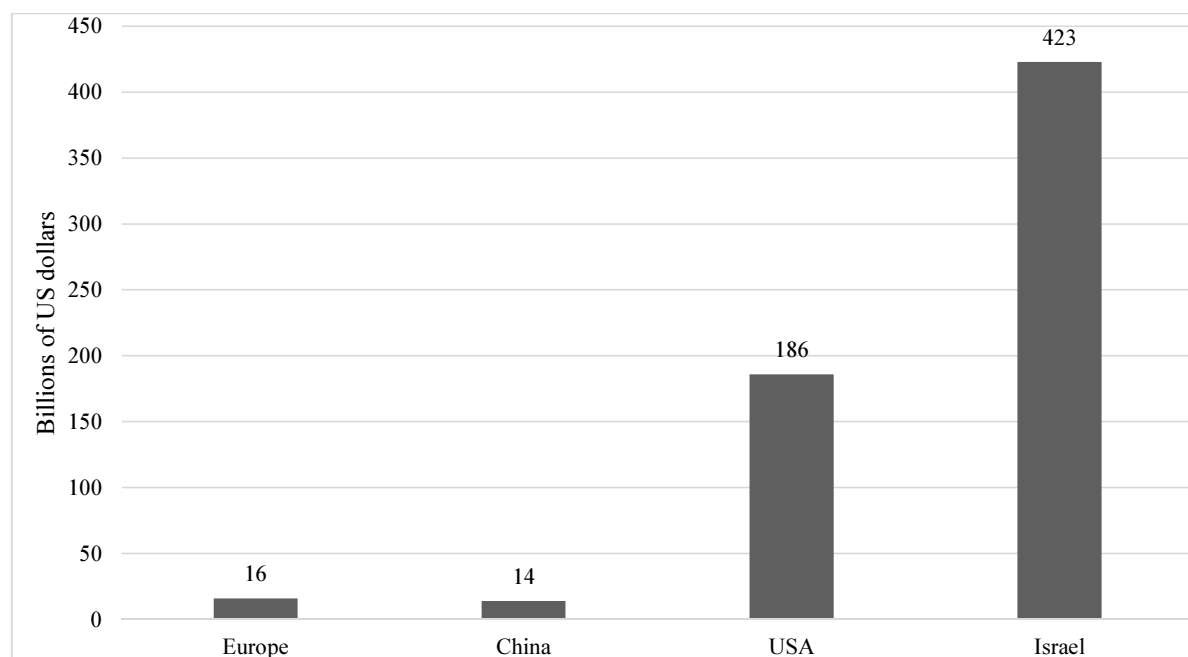
- raising the manageability level;
- decreasing the impact of human factors;
- reduction of paper work;
- improving the efficiency and reliability of information;
- reduction of costs;
- accounting and control optimization;
- ensuring transparency of information for investors;
- an opportunity of increasing the market share [9].

Small business enterprises often use ICT to be able to survive alongside the big ones. They can coordinate their actions such as order fulfillment or inventory tracking while keeping a small number of staff [10]. However, that is not enough. ICT should be applied to all processes in the enterprise. This will better respond to changes in the internal and external environment of small business. It is therefore appropriate to use the experience of other countries, such as Israel.

Small business in Israel is the most developed sector. In particular, 50.4% of business conduct its activities without employed workers; 35.2 % of entrepreneurs hire 1 up to 4 workers; 10.9 % – from 5 to 19 workers; 3 % – from 20 to 100 workers; 0,5 % – more than 100 workers [11].

According to the Global Innovation Index [12], Israel ranks 11th in the 2018 Global Innovation Index. Instead, Ukraine ranks 43rd in this rating.

To initiate the development of innovative environment, Israel pursues a policy of aggressive investment in the ICT sector. In 2015, the country had 96 merger and acquisition agreements totaling \$ 8.4 billion. Between 2006 and 2015, the country saw more than 1,000 exits from high-tech companies that account for more than \$ 60 billion in the capital flows. Israel is one of the world's largest investors in start-ups per capita, which also creates a very favorable environment for business development and venture investment in the country (fig. 1) [13].



*Fig. 1. Investments in start-ups in 2015 per capita*

Source: worked out by the authors on the basis of [14].

The main Internet tools used in the managerial ICT are a Website, a workflow system, a customer service system, some planning tools and performance analysis. Currently, the most popular custom website creation services are Shopify and Wordpress. Using their templates, it is possible to create a fully featured website for presenting your business online in a short time, without the involvement of web developers [11].

One of the most popular document management tools is Google Docs, which contains a complete set of office tools: documents, corporate calendar, questions and forms, chat and voice mail, video conferencing. Slack tools can be used to work directly with clients [11].

The main planning approaches in Israel are Scrum microcycles, as well as Kanban planning through stickers. Microsoft Project, Trello, JIRA and Excel software are also applied for planning. To analyze the competitors and efficiency of their performance, Google Analytics online service is applied, which is free, easy to configure and provides a complete analysis of the website [11].

It is obvious that small business enterprises in Israel use various Internet services in their activities.

In Ukraine there is also a number of Internet technologies applied, in particular:

- Google Drive is a “cloud storage” where one can store files. This free storage is available for up to 15 gigabytes. Owners of this storage can also create and edit files using such services as Google Docs, Google Sheets, Google Slides and more. The listed services are also provided free of charge.

- eDisk is another “cloud storage” located at edisk.ukr.net. Unlike Google Drive, eDisk can only save files up to 4 gigabytes and has no services for creating and editing files.

- Prom.ua is a service that allows to create a website for the company and apply it for selling products and services. One can use both free and premium tariffs, thus obtaining even greater opportunities.

- Various e-mail services, such as ukr.net, i.ua, meta.ua and others.

Various information systems and technologies are used for accounting and management purposes at small enterprises in Ukraine (table 2).

Table 2

*Information systems and technologies used at small enterprises in Ukraine*

<b>Goals of ICT use</b>	<b>Information systems and technologies</b>
For accounting purposes	- specialized accounting programs (1C, Sail, Info-Accountant, etc.); - electronic document management systems (M.E.Doc, OPZ, Artzvit, Sonata, etc.); - applications for remote banking services; - information and legal systems (Liha: zakon, Dinay, Infodisk etc.)
For management purposes	- information technologies of volume scheduling; - material requirement planning (MRP I); - capacity requirement planning (CRP); - closed loop of material resource planning (CL MRP); - manufacture resource planning (MRP II); - world-class manufacture (WCM); - enterprise resource planning (ERP); - optimization of resource planning (ERP II)

Source: compiled by authors based on [15; 16].

Still, there are some problems associated with the features of small enterprises when using ICT in small business:

- insignificant financial opportunities due to the implementation of information and communication technology;
- the need for staff training in technology application;
- lack of leadership's understanding upon the necessity and expediency of using information technologies in small business;
- errors during installation, selection of materials, possible equipment failures, order mismatch [17];
- increasing threats to information resources and flows at the enterprise.

In order to solve problems of introducing information technologies in the management of modern enterprises, S.O. Kraichuk recommends to follow a clearly established sequence of steps (Fig. 2).

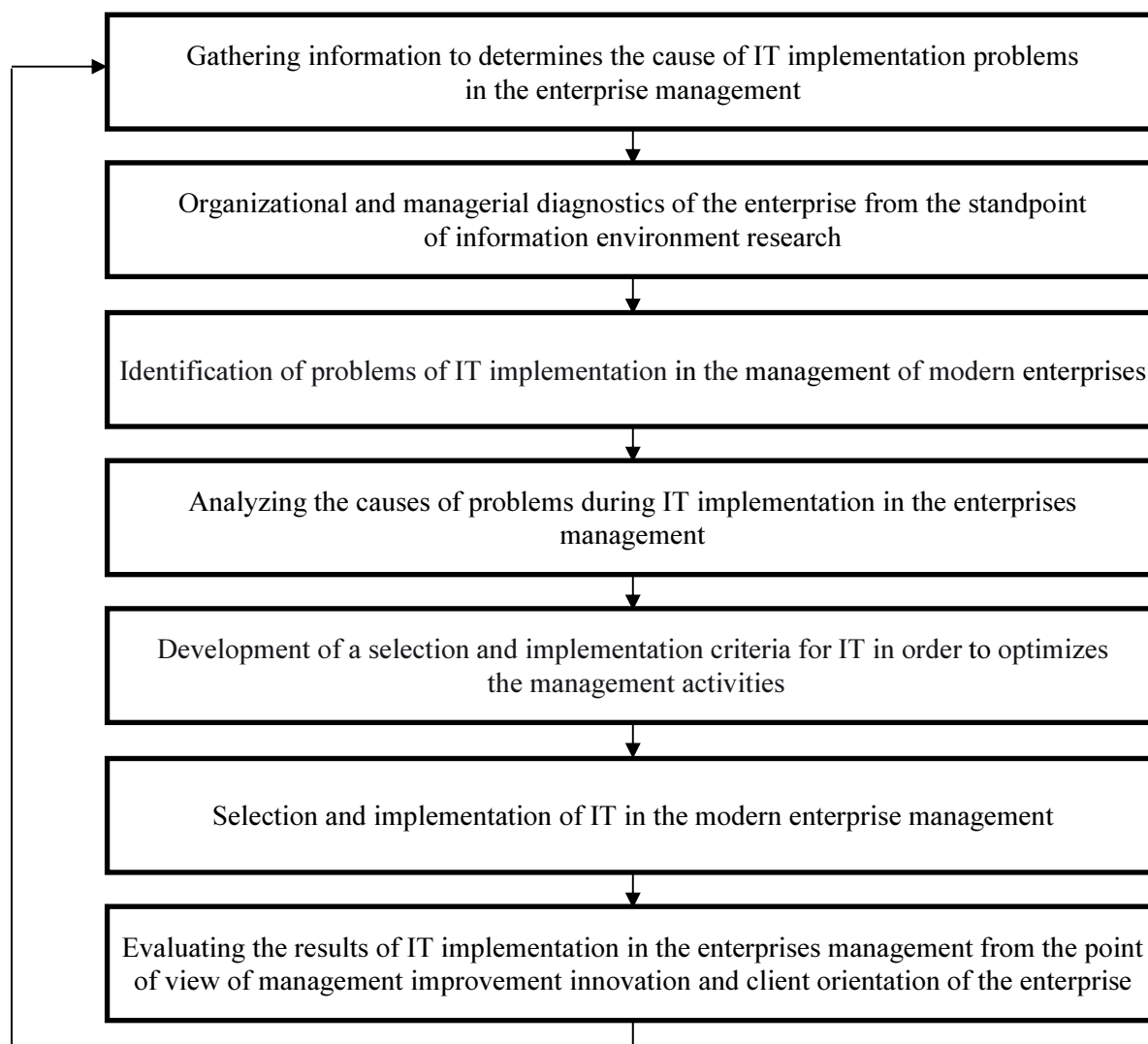
Nevertheless, we believe that these steps are insufficient. In order to solve the challenges associated with implementing ICT in small business, it is necessary to provide the following issues: improving the skills of employees; using credit costs for the introduction of information and communication technology and means for the protection of information flows and resources; attracting specialists to install software and hardware; investigation and implementation of the experience of developed countries in ICT application.

The most promising area for the introduction of new information technologies in modern conditions is creation and use of new generation information systems in the managerial sector, which are oriented on the distributed data processing, creation of computer networks, expert systems, decision support systems, automated workplaces of management personnel.

The most affordable software products for small business enterprises today are:

- 1) Project Management Systems/Software;
- 2) customer relations management systems (sales sanagement) – Customer Relations Management;
- 3) systems of collective work on information (wiki projects, discussion platforms, forums);
- 4) small systems of workflow and enterprise management automation (ERP, ECM – Enterprise Content Management, BPM - Business Processes Management);
- 5) special ordering systems [19].





*Fig. 2. A step-by-step approach to solving the problems of IT implementation in modern enterprise management*

Source: compiled by authors based on [18].

It is necessary for each enterprise, when choosing an information system, to take into account the specifics of its activity, as well as to determine particular goals and tasks, the solution of which must be carried out by means of information and communication technology. Only in such a way the rational planning for the effective use of information technology in small business can be possible.

**Conclusions.** For Ukraine, as a developing country, the introduction of automated information and communication systems, which contribute to improving the efficiency of functioning of all enterprises and small business in particular, can significantly reduce the complexity of accounting, create new opportunities in the management organization and methodology. In order to improve the management of small business, it is advisable to use the practice of Israel in ICT implementation, especially in the area of Internet technology. These steps will allow small enterprises to conduct the most effective business activities.

Thus, the performance of a modern enterprise is impossible without reliable and efficient information support of its activities. The competitiveness of modern business depends directly on the speed of receipt, as well as quality of processing and analysis of information, on the basis of which the managerial decisions are made. In other words, even small enterprises cannot effectively carry out their business activities without the use of modern information technology [19].

### References

1. Saiensus, M. A., Karnaukhova, H. S. (2017). Aspekty vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii v malomu biznesi [Aspects of Information Technology Implementation in Small Business] *Biznes ta intelektualnyi kapital. Intelekt XXI – Business and Intellectual Capital. Intelligence XXI*, 2, 267–272 [in Ukrainian].
2. Hlushkov, V. M. (1990). *Kibernetika, VT, informatika (ASU) [Cybernetics, Computing Technology, Computer Science (ACS)]* (Vols. 3). Kiev: Nauk. dumka [in Russian].
3. Zhuk, O. (2016). *Zastosuvannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u vyvchenni ekonomiky. Informatsiini tekhnolohii ta Internet u navchalnomu protsesi ta naukovykh doslidzheniakh [Information Technology and the Internet in Educational Process and Research]*. Retrieved from [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Zhuk\\_PROCEEDING-IES-2016.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Zhuk_PROCEEDING-IES-2016.pdf).
4. Zapadynchuk, O. P. (2011). Informatsiino-komunikatyvni tekhnolohii yak instrument provedennia administrativnoi reformy. [Information and Communication Technology as an Instrument of Administrative Reform]. *Stratehichni priorityety – Strategic Priorities*, 3 (20), 127–132 [in Ukrainian].
5. Matviichuk, L. A. (n.d.). *Kurs «Osnovy informatyky ta IKT» [The Course of «Fundamentals of Informatics and ICT»]*. Retrieved from <https://sites.google.com/site/kursosnoviinformatiki/lekcii/lekcia2-2/teoria>.
6. Morze, N. V., Zhadalka, M. I. (Ed.) (2004). *Metodyka navchannia informatyky [Methods of Teaching Computer Science]* (Vols. 3, vol. 1). Kyiv: Navchalna knyha [in Ukrainian].
7. Zhaldak, M. I. (1991). Problemy informatyzatsii navchalnoho protsesu v shkoli i v vuzi [Problems of Informational Support of Educational Process in School and University]. *Suchasna informatsiina tekhnolohiia v navchalnomu protsesi – Modern Information Technology in the Educational Process* (pp. 3–17). Kyiv: KDPI [in Ukrainian].
8. *Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh u 2016 rotsi [Use of Information and Communication Technology at Enterprises in 2016]*. Retrieved from [http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2017/express\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2017/express_u.html).
9. Onopko, A. S., Zhyhalkevych, Zh. M. (2017). Zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom. [Application of Information Technologies in the Enterprise Management] *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia – Actual Problems of Economics and Management*, 11. Retrieved from <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/22560>.
10. Hudz, O. Ie. (2017). Modernizatsiia orhanizatsiino-informatsiinoho dyzainu suchasnykh pidpriemstv [Modernization of organizational and information design of modern enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, 2 (20), 4–13 [in Ukrainian].
11. Kucherкова, S. O. (2017). Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii dlia prosuvannia maloho biznesu: zarubizhnyi dosvid [Use of Information Technologies for Promotion of Small Business: Foreign Experience]. *Oblik i finansy – Accounting and Finance*, 1 (75), 161–167 [in Ukrainian].
12. The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. Retrieved from [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2018.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf).
13. Malashchuk, D. V., Hrynychak, N. A. (2018). Mizhnarodna konkurentospromozhnist sektoru informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii krain-kliuchovykh innovatoriv [International Competitiveness of the ICT Sector of Key Countries as Innovators]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 14, 103–111 [in Ukrainian].
14. Israeli, A. (2016). *Hotspot for Blockchain Innovation. Deloitte Israel*. Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/il/Documents/financial-services/israel\\_a\\_hotspot\\_for\\_blockchain\\_innovation\\_feb2016\\_1.1.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/il/Documents/financial-services/israel_a_hotspot_for_blockchain_innovation_feb2016_1.1.pdf).
15. Ielisieieva, O. K., Bieloziertsev, V. S. (2015). Tendentsii rozvytku informatsiinykh system ta tekhnolohii v obliku v umovakh hlobalizatsii [Trends of Development of Information Systems and Technologies in Accounting under Globalization Conditions] *Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva – Technological Audit and Production Reserves*, 3/5(23), 79–85 [in Ukrainian].
16. Adamyk, O. V. (2017). Upravlinski informatsiini tekhnolohii v obliku i opodatkuvani subiektyv derzhavnoho sektoru ekonomiky. Oporny konspekt lektsii [Managerial Information Technologies in Accounting and Taxation of Public Sector Entities. Supporting lecture notes]. Retrieved from <http://dSPACE.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26687/1/Lek.pdf>.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

17. Volot, O. I. (2016). Vprovadzhennia ta vykorystannia suchasnykh informatsiinykh system i tekhnolohii u bukhhalterskomu obliku: osoblyvosti, problemy ta ryzyky [Introduction and Use of Modern Information Systems and Technologies in Accounting: Features, Problems and Risks]. In V. H. Marhasova, V. V. Hlyvenko (Eds.), T. A. Hohol, V. A. Nekhai, V. P. Onyshchenko, *Udoskonalennia metodyky ta orhanizatsii oblikovo-analitychnoi roboty v suchasnykh umovakh hospodariuvannia – Improvement of methodology and organization of accounting and analytical work in modern conditions of management* (pp. 54–62). Kyiv: Kondor-vydavnytstvo [in Ukrainian].

18. Kraichuk, S. O. (2016). Stan zaprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni suchasnymu pidpriemstvamuy [The state of Introducing Information Technologies in the Management of Modern Enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective Economics*, 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4892> [in Ukrainian].

19. Volot, O. I., Plisko, I. M. (2016). Informatsiini tekhnolohii ta yikh vplyv na pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv maloho biznesu. [Information Technology and its Influence on Improving the Efficiency of Small Business]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economy and Management*, 2, 154–159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu\\_2016\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2016_2_21) [in Ukrainian].

### References (in language original)

1. Саєнсує М. А., Карнаухова Г. С. Аспекти впровадження інформаційних технологій в малому бізнесі. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI*. 2017. № 2. С. 267–272.

2. Глушков В. М. Кибернетика, ВТ, інформатика (АСУ). *Избр. Труды*: в 3 томах. Київ: Наук. думка, 1990. Т. 1. 262 с.; Т. 2. 267 с.; Т. 3. 281 с.

3. Жук О. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій у вивченні економіки. *Інформаційні технології та Інтернет у навчальному процесі та наукових дослідженнях*. URL: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Zhuk\\_PROCEEDING-IES-2016.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Zhuk_PROCEEDING-IES-2016.pdf).

4. Западинчук О. П. Інформаційно-комунікативні технології як інструмент проведення адміністративної реформи. *Стратегічні пріоритети*. 2011 № 3 (20). С. 127–132.

5. Матвійчук Л. А. Курс «Основи інформатики та ІКТ». URL: <https://sites.google.com/site/kursosnoviinformatiki/lekcii/lekcia2-2/teoria>.

6. Морзе Н. В. Методика навчання інформатики: навч. посіб.: у 3 ч. / за ред. акад. М. І. Жалдака. Київ: Навчальна книга, 2004. Ч. 1: Загальна методика навчання інформатики. 256 с.

7. Жалдак М. І. Проблеми інформатизації навчального процесу в школі і в вузі. *Сучасна інформаційна технологія в навчальному процесі*: зб. наук. праць. Київ: КДПІ, 1991. С. 3–17.

8. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2016 році. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2017/expres\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2017/expres_u.html).

9. Онопко А. С., Жигалкевич Ж. М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*: збірник наукових праць молодих вчених. 2017. Вип. 11. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/22560>.

10. Гудзь О. Є. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2 (20). С. 4–13.

11. Кучеркова С. О. Використання інформаційних технологій для просування малого бізнесу: зарубіжний досвід. *Облік і фінанси*. 2017. № 1 (75). С. 161–167.

12. The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2018.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf).

13. Малащук Д. В., Гринчак Н. А. Міжнародна конкурентоспроможність сектору інформаційно-комунікаційних технологій країн-ключових інноваторів. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 14. С. 103–111.

14. Israeli: A Hotspot for Blockchain Innovation. Deloitte Israel. 2016. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/il/Documents/financial-services/israel\\_a\\_hotspot\\_for\\_blockchain\\_innovation\\_feb2016\\_1.1.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/il/Documents/financial-services/israel_a_hotspot_for_blockchain_innovation_feb2016_1.1.pdf).

15. Єлісеєва О. К., Белозерцев В. С. Тенденції розвитку інформаційних систем та технологій в обліку в умовах глобалізації. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 3/5(23). С. 79–85.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

16. Адамик О. В. Управлінські інформаційні технології в обліку і оподаткуванні суб'єктів державного сектору економіки. Опорний конспект лекцій. 2017. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26687/1/Lek.pdf>.

17. Волот О. І. Впровадження та використання сучасних інформаційних систем і технологій у бухгалтерському обліку: особливості, проблеми та ризики. *Удосконалення методики та організації обліково-аналітичної роботи в сучасних умовах господарювання*: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Маргасової В. Г., к.е.н., доц. Гливенко В. В. Київ: Кондор-видавництво, 2016. С. 54–62.

18. Крайчук С. О. Стан запровадження інформаційних технологій в управлінні сучасними підприємствами. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4892>.

19. Волот О., Пліско І. Інформаційні технології та їх вплив на підвищення ефективності діяльності підприємств малого бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 154–159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou\\_2016\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou_2016_2_21).

**Volot Olena** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of accounting, taxation and auditing, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**Волот Олена Ігорівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Волот Елена Игоревна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, налогообложения и аудита, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**E-mail:** e\_volot@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5726-8070>

**ResearcherID:** F-5114-2016

**Kolotok Vadym** – PhD student of the Department of Accounting, Taxation and Audit, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**Колоток Вадим Александрович** – аспірант кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Колоток Вадим Александрович** – аспирант кафедры бухгалтерского учета, налогообложения и аудита, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**E-mail:** kolotokvo@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1577-4944>

**ResearcherID:** V-3184-2018

УДК 334.7:332.146.2:378.1

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-229-239

Ірина Лисенко

**АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ВЗАЄМОДІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ  
ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Ірина Лысенко

**АНАЛИЗ МИРОВОГО ОПЫТА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ  
ИННОВАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Iryna Lysenko

**ANALYSIS OF WORLD EXPERIENCE IN THE INTERACTION OF REGIONAL  
INNOVATION CLUSTERS AND HIGHER EDUCATION**

Статтю присвячено детальному аналізу світового досвіду взаємодії регіональних інноваційних кластерів із системою вищої освіти. Обґрунтовано думку про те, що інноваційні кластери створюють умови та сприяють підвищенню рівня професійної підготовки майбутніх фахівців, кваліфікації педагогічних працівників та надають додаткові можливості для впровадження інноваційних методик навчання, тим самим позитивно впливають на розвиток вищої освіти.

У статті наведено аналіз еволюції наукових поглядів щодо дефініції «інноваційний кластер» та «регіональний інноваційний кластер», під яким слід розуміти об'єднання та кооперацію освітніх, наукових, технічних, виробничих, фінансових, інвестиційних та інших установ (підприємств, організацій) з метою узгодження спільних інтересів у забезпеченні інноваційної взаємодії, реалізації новітніх технологій та інноваційної продукції на регіональному рівні.

З метою ґрунтовного розкриття теми дослідження, за даними European Cluster Collaboration Platform та European Cluster Observatory проведено статистичний аналіз щодо інноваційних кластерів, які сьогодні успішно функціонують та розвиваються у світі. Особливу увагу приділено роботі Consortium Linking Universities of Science and Technology for Education and Research (CLUSTER) – об'єднанню, що поєднує університети, науку і технології для освіти та досліджень у галузі інновацій і який є яскравим прикладом ефективної взаємодії регіональних інноваційних кластерів із системою вищої освіти багатьох країн.

Для розкриття теми та досягнення поставленої мети у статті було використано такі методи дослідження: метод системного аналізу при вивченні розвитку та функціонуванні інноваційних кластерів; метод статистичного аналізу для виявлення взаємозв'язків між учасниками інноваційного кластера та оцінки їхнього впливу на його розвиток; картографічний для виокремлення країн із функціонуючими інноваційними кластерами; абстрактно-логічний метод для формування висновків та пропозицій щодо перспектив розвитку інноваційних кластерів та їх взаємодії із системою вищої освіти.

**Ключові слова:** світовий досвід; вища освіта; якість вищої освіти; інноваційний кластер; регіональний інноваційний кластер; науково-технічний потенціал; конкурентні переваги; соціально-економічний розвиток.

Табл.: 1. Рис.: 2. Бібл.: 22.

Статья посвящена детальному анализу мирового опыта взаимодействия региональных инновационных кластеров с системой высшего образования. Обосновано мнение о том, что инновационные кластеры создают условия и способствуют повышению уровня профессиональной подготовки будущих специалистов, квалификации педагогических работников и предоставляют дополнительные возможности для внедрения инновационных методик обучения, тем самым положительно влияют на развитие высшего образования.

В статье приведен анализ эволюции научных взглядов по дефиниции «инновационный кластер» и «региональный инновационный кластер», под которым следует понимать объединение и кооперацию образовательных, научных, технических, производственных, финансовых, инвестиционных и других учреждений (предприятий, организаций) с целью согласования общих интересов в обеспечении инновационного взаимодействия, реализации новейших технологий и инновационной продукции на региональном уровне.

С целью детального раскрытия темы исследования, по данным European Cluster Collaboration Platform и European Cluster Observatory проведен статистический анализ инновационных кластеров, которые сегодня успешно функционируют и развиваются в мире. Особое внимание уделено работе Consortium Linking Universities of Science and Technology for Education and Research (CLUSTER) - объединению университетов, науки и технологий для образования и исследований в области инноваций и который является ярким примером эффективного взаимодействия региональных инновационных кластеров с системой высшего образования многих стран.

Для раскрытия темы и достижения поставленной цели, в статье были использованы следующие методы исследования: метод системного анализа при изучении развития и функционирования инновационных кластеров; метод статистического анализа для выявления взаимосвязей между участниками инновационного кластера и оценки их влияния на его развитие; картографический для выделения стран с функционирующими инновационными кластерами; абстрактно-логический метод для формирования выводов и предложений относительно перспектив развития инновационных кластеров и их взаимодействия с системой высшего образования.

**Ключевые слова:** мировой опыт, высшее образование; качество высшего образования; инновационный кластер; региональный инновационный кластер; научно-технический потенциал; конкурентные преимущества; социально-экономическое развитие.

Табл.: 1. Рис.: 2. Библ.: 22.

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

*The article is devoted to a detailed analysis of the global experience of interaction of regional innovation clusters with the higher education system. It is grounded that innovative clusters create conditions and help to improve the level of professional training of future specialists, the qualification of teaching staff and provide additional opportunities for the introduction of innovative teaching methods, thus positively affecting the development of higher education.*

*The article analyzes the evolution of scientific perspectives on the definition of "innovation cluster" and "regional innovation cluster", which should be understood as an association and cooperation of educational, scientific, technical, industrial, financial, investment and other institutions (enterprises, organizations) for the purpose harmonization of common interests in ensuring innovative interaction, implementation of new technologies and innovative products at the regional level.*

*In order to thoroughly reveal the topic of the research, according to the European Cluster Collaboration Platform and the European Cluster Observatory, a statistical analysis has been conducted on innovative clusters that are successfully operating and developing in the world today. Particular attention is paid to the work of the Consortium Linking Universities of Science and Technology for Education and Research (CLUSTER), an association that combines universities, science and technology for education and research in the field of innovation. Which is a prime example of the effective interaction of regional innovation clusters with higher education in many countries.*

*In order to reveal the topic and achieve the goal, the following research methods were used in the article: method of systematic analysis in studying the development and functioning of innovative clusters; a statistical analysis method for identifying the relationships between participants in an innovation cluster and assessing their impact on its development; mapping to identify countries with functioning innovation clusters; abstract-logical method for forming conclusions and proposals on the prospects for the development of innovation clusters and their interaction with the higher education system.*

**Keywords:** world experience; higher education, quality of higher education; innovation cluster; regional innovation cluster; scientific and technical potential; competitive advantages; socio-economic development.

Table: 1. Fig.: 2. References: 22.

**JEL Classification:** C38; H52; I25; I28; O31; O32

**Постановка проблеми.** В умовах стрімкого розвитку світу, впровадження інноваційних технологій у всіх сферах життя постають нові виклики щодо професійної підготовки майбутніх спеціалістів. Треба зазначити, що взаємозв'язок вищої освіти з потребами ринку праці є однією з найактуальніших проблем розвитку вищої освіти на сучасному етапі. Крім того, забезпечення якості вищої освіти є головним пріоритетом державної освітньої політики розвинених країн світу.

Зауважимо, що необхідною умовою формування інноваційної економіки є модернізація системи освіти, яка є основою для динамічного економічного зростання та соціального розвитку суспільства, чинником добробуту громадян та безпеки країни.

Сучасні тенденції свідчать про необхідність тісної взаємодії між інноваційними структурами, закладами вищої освіти та науковою сферою. Міжнародний досвід управління інноваційним, науково-технічним розвитком регіонів показує, що на цьому рівні відбуваються процеси синтезу наукової, виробничої, економічної та соціальної політики у формі інноваційних кластерів. Метою їх функціонування є створення та підтримка середовища, сприятливого для активного використання інновацій.

Водночас конкурентоспроможність сучасної економіки – економіки, орієнтованої на знання – залежить не лише від технічних досягнень, винаходів, створення знань, але й від організаційних змін, що сприяють комерціалізації результатів науково-технічних розробок та маркетингових інновацій. Необхідно зазначити, що важливу роль у діяльності закладів вищої освіти відіграє їх взаємодія з інноваційними кластерами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує багато наукових досліджень щодо формування, функціонування та розвитку кластерів у різних галузях економіки. Дослідженню теоретичних та практичних питань розвитку кластеризаційних процесів присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед них: О. Богма, П. Бубенко, О. Войнаренко, Н. Волкова, Н. Внукова, В. Геєць, Т. Еган, В. Ельснер, М. Енрайт, В. Захарченко, В. Ільчук, Ю. Іванов, Ж. Мингальова, Т. Мірзодаєва, О. Папковська, М. Портер, В. Прайс, М. Превезер, С. Соколенко, О. Тищенко, С. Ткачова, І. Толенадо, Л. Федулова, Е. Фезер, В. Федоренко, В. Чевганова.

Питаннями розвитку інноваційної інфраструктури, а також сталого розвитку регіонів, присвячені роботи: А. Бохан, З. Герасимчук, Ю. Головні, І. Грищенко, М. Кизима, В. Куценко, А. Мазаракі, Т. Мельник, С. Шкарлета.

Передумови розвитку науково-освітніх кластерів досліджено в роботах: Л. Батаган, К. Байя, В. Бондаренка, А. Казанцева, І. Крістіан, О. Кукліна, О. Жук, М. Плутової, Г. П'ятницької, Є. Соколової, М. Хмари, Є. Чернишової, К. Щепакіна та інших [1; 3; 6; 22].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Аналіз літературних джерел [1; 3; 9-13] показав, що інноваційні кластери широко використовуються за кордоном у навчальній практиці, тоді як обсяг теоретичних досліджень із цієї проблеми порівняно невеликий.

У вітчизняній літературі, навпаки, сформовано велику кількість теоретичних досліджень, а аналіз уже функціонуючих інноваційних кластерів представлений меншою кількістю публікацій. Моделі ефективно функціонуючих освітніх кластерів можна знайти як за кордоном, так і в Україні. У вітчизняній практиці кластерна політика здебільшого спрямована на формування та розвиток кластерів, тоді як за кордоном її мета полягає насамперед у підтримці кластерів, які вже існують та функціонують [11].

Незважаючи на численні напрацювання багатьох науковців у сфері кластеризації, актуальним залишається питання поглибленого вивчення світового досвіду взаємодії регіональних інноваційних кластерів із системою вищої освіти.

**Метою статті** є дослідження світового досвіду взаємодії регіональних інноваційних кластерів із системою вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний світ характеризується посиленням економічної конкуренції на світових ринках. У XXI столітті розвиток економіки кожної країни та глобальної економіки загалом відбувається в контексті взаємодії двох тенденцій, які суперечать одна одній. З одного боку, глобалізаційні зміни диктують необхідність уніфікації процесів та закономірностей у різних умовах. А з іншого – саме різноманітність національних особливостей та специфічні умови, що склалися в кожній країні, забезпечують необхідну диференціацію проявів загальних закономірностей та своєрідну конкуренцію національних бізнес-моделей.

Відмінною рисою інноваційного кластера є його інноваційна спрямованість. Інноваційний кластер, будучи найефективнішою формою досягнення високого рівня конкурентоспроможності, є неформальним поєднанням зусиль різних організацій (промислових компаній, дослідницьких центрів, окремих підприємств, уряду, громадських організацій, університетів тощо). Інтеграція в інноваційний кластер на основі вертикального об'єднання утворює орієнтовану систему поширення нових знань, технологій та інновацій. Водночас формування мережі стабільних відносин між усіма членами кластера є найважливішою умовою ефективного перетворення винаходів на інновації, а інновацій – у конкурентні переваги.

Інноваційні кластери створюють новий продукт чи послугу зусиллями декількох фірм чи науково-дослідних інститутів, що допомагає прискорити їх поширення через мережу ділових відносин. Інноваційна структура кластера сприяє зниженню загальних витрат на дослідження та розвиток інновацій із подальшою їх комерціалізацією завдяки високій ефективності виробничої та технологічної структури кластера. Це дозволяє членам кластера тривалий час стабільно здійснювати інноваційну діяльність. Найуспішніші інноваційні кластери формуються там, де очікується або вже здійснюється прорив у галузі інженерно-виробничих технологій із подальшим доступом до нових ринкових ніш.

У зв'язку з цим багато країн дедалі частіше використовують кластерний підхід при формуванні та регулюванні своїх національних інноваційних програм [2].

Саме тому це стало об'єктивною передумовою зміни парадигми в управлінні конкурентоспроможністю, яка полягає у відмові від традиційної промислової політики, ефективного впровадженні інновацій у всіх сферах економічної діяльності.

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Зауважимо, що перехід до нової системи організації виробництва на основі переваг спеціалізації та співпраці, а також принципово нові відносини між наукою, освітою та бізнесом вимагає ефективних механізмів щодо її реалізації.

Перш ніж перейти до вивчення світового досвіду взаємодії регіональних інноваційних кластерів із системою вищої освіти, звернімося до аналізу літературних джерел, який засвідчує, що термін «кластер» стосовно сфери інновацій застосовується давно – більше двох десятиліть. Уперше застосування цього терміна можна знайти ще в 1999 році в закордонних джерелах, а з 2000 року – у вітчизняних. Зупинимося докладніше на вивченні еволюції наукових поглядів щодо дефініцій «інноваційний кластер» та «регіональний інноваційний кластер» (табл. 1).

Таблиця 1

*Еволюція наукових підходів до визначення категорії «інноваційний кластер»*

Науковець	Рік	Сутність визначення
Дж. Сіммі, Дж. Сеннет	1999	Інноваційний кластер – це велика кількість пов'язаних індустріальних і/або сервісних компаній, що мають високий рівень співпраці, зазвичай, через ланцюг постачань, та функціонують за однакових ринкових умов [21]
А. Мігранян	2002	Інноваційний кластер – це об'єднання різних організацій (промислових компаній, дослідницьких центрів, органів державного управління, громадських організацій тощо), що дозволяє використати переваги двох способів координації економічної системи: внутрішньо фірмової ієрархії й ринкового механізму, що дає можливість більш швидко й ефективно розподіляти нові знання, наукові відкриття та винаходи [9]
Г. Сташевська	2009	Інноваційний (високотехнологічний) кластер – це кластер, до складу якого входять центри генерації та передачі наукових знань, які випускають наукоємну продукцію на базі передових технологій [12]
М. Кизим	2011	Інноваційний кластер – це мережа, першу чергу, науково-технічних і промислових підприємств та організацій взаємопов'язаних та підтримуючих галузей економіки, яка концентровано розташована на певній території (країна, регіон) і має своєю метою впровадження інноваційних розробок та підвищення конкурентоспроможності за рахунок конкурентно-кооперативної взаємодії [5]
А. К. Казанцев, І. А. Нікітина	2011	Регіональний інноваційний кластер – сукупність установ і організацій різних форм власності, які перебувають на території регіону, здійснюють виробництво та поширення нових знань, продуктів і технологій, а також організаційно-правові умови їх господарювання, визначені сукупним впливом державної наукової та інноваційної політики, регіональної політики, проведеної на державному рівні й соціально-економічної політики регіону [4]
А. Мазаракі, Т. Мельник, А. Бохан, Ю. Головня	2012	Інноваційні регіональні кластери – це об'єднання та кооперація наукових, технічних, виробничих, фінансових, інвестиційних та інших установ (підприємств, організацій) з метою узгодження спільних інтересів у забезпеченні інноваційної взаємодії, реалізації новітніх технологій та інноваційної продукції на регіональному рівні [8]
Міжнародний центр наукової і технічної інформації	2013	Інноваційний кластер – неформальне об'єднання різних організацій (дослідницькі центри, промислові компанії, підприємці, державні органи, громадські організації, університети тощо). Інтеграція в інноваційний кластер формує не спонтанну концентрацію різноманітних технологічних винаходів, а чітко орієнтовану систему поширення нових знань, технологій та інновацій [10]
Consortium Linking Universities of Science and Technology for Education and Research	2019	Інноваційний кластер – об'єднання, що поєднує університети, науку і технології для освіти та досліджень у галузі інновацій [14]



## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Світова практика показує, що в останні два десятиліття процес формування кластерів було досить активним. На думку експертів [15-19], нині кластеризація охоплює близько 60 % економік провідних країн світу.

Наприклад, у США перспективним є розвиток міждисциплінарного підходу до створення спеціально інтегрованих екосистем, який допоможе зняти бар'єри, що сповільнюють інноваційні процеси в освітніх технологіях. У роботі [20] М. Портер дає аналіз інноваційно-освітнього кластера штату Массачусетс, лідерами якого є Массачусетський та Гарвардський університети, докладно описує його роль у освітній сфері країни порівняно з іншими штатами (насамперед Каліфорнією) та іншими країнами.

Що стосується Європи, то активна реалізація політики щодо створення та розвитку кластерів (спочатку інноваційних, а потім освітніх) розпочалася у 90-х роках ХХ століття, саме під час популяризації та поширення термінів «економічний кластер» та «інноваційний кластер». Це стало можливим, передусім, завдяки тісній співпраці з університетами, місцевими органами влади, благодійними організаціями та приватними компаніями, які мали на меті створити інноваційний прорив у цій сфері.

У Франції активно розвиваються кластери (їх загалом понад 70) для поліпшення екосистем. До таких кластерів належать компанії, державні навчальні заклади та науково-дослідні лабораторії. Вони позиціонують себе на міжнародному рівні в найсучасніших і ключових галузях виробництва та технологій, і їх членство відкрите для іноземних фірм [19].

Щодо інноваційних кластерів у Франції, то університети та інститути вважаються одним із найважливіших учасників таких кластерів. Крім того, дуже важливу роль відіграють території, автономні регіони, які прагнуть розвиватися відповідно до власної стратегії [1].

Слід зауважити, що Європейська Комісія приділяє особливу увагу кластерній політиці та вивченню процесів еволюції кластерів, оскільки вони сприяють регіональному розвитку та подоланню економічних дисбалансів. Так, з 2007 року European Cluster Observatory, що фінансується Європейською комісією, розпочала свою робочу інформацію про наявні кластери, заплановані ініціативи щодо кластерів та напрями кластерної політики в країнах Європи.

За даними European Cluster Observatory та European Cluster Collaboration Platform [17; 18] понад 100 інноваційних кластерів діють на території Європейського Союзу (Лондон, Париж, Таллінн, Берлін, Оксфорд, Амстердам, Варшава, та ін.), в яких різний рівень інноваційного розвитку, заробітних плат та обсягу експорту освітніх послуг.

Крім того, в Японії успішно діють інноваційні кластери, які є частиною інтелектуальної інфраструктури регіону, а також наукові та дослідницькі парки в США (Каліфорнія). А коледжі та кампуси з регіональною спеціалізацією та групи науково-дослідних підрозділів їх університетів сприяють розвитку місцевої економіки [3; 6; 7].

Досвід багатьох країн свідчить, що важливою умовою ефективного розвитку вищої освіти є тісна співпраця з інноваційними структурами – кластерами. Кластерні утворення, у тому числі інноваційні, які сьогодні успішно функціонують та розвиваються у світі показано на рис. 1.

Прикладами успішної роботи таких кластерів можуть служити: InnoNet (США), ArchEnerg International Innovative Cluster for Renewable Energy and Building Trade (Угорщина), Eastern cluster ICT (Польща), Cluster of Innovative Manufacturing Technologies Association CINNOMATECH, Polish Innovative Medical Cluster PIKMED, Cluster Innowacyjna Medycyna/ Innovative medicine Cluster, Innovative Food Cluster FOOD4GOOD (Польща), AEI Conocimiento Asturias / Innovative Knowledge Business Association of Asturias (Іспанія), Strategic Innovative Cluster for Mechatronics Smart Specialization Domain, GREEN ENERGY Romanian Innovative Biomass Cluster, North-East Innovative Regional Cluster for Structural and Molecular Imaging (IMAGO-MOL) (Румунія),

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Pharmapolis Debrecen Innovative Pharmaceutical Cluster (Угорщина), Smart IT Cluster Lithuania, Innovative and Industrial Cluster in the field of Biotechnologies and «green economy» (Білорусь), Green Economy Cluster, Wind Technology Cluster (Естонія) та інші.



Рис. 1. Картографічне зображення зареєстрованих кластерів станом на 2019 р.

Джерело: European Cluster Collaboration Platform [<https://www.clustercollaboration.eu/cluster-mapping>].

Станом на 2019 рік в Україні успішно функціонують і розвиваються 23 інноваційні кластери, серед яких: Publishing and Printing Cluster (Львів), Ternopil IT cluster (Тернопіль), Precarpathian International Interregional Agro Industrial Cluster of Kherson Region «Eastern Food Technologies Plus» Ukraine (Каховка), Ukrainian Organic Cluster (Хмельник), Energy cluster «Innovation energy» (Луцьк), Committee of Green Services Providers of the Volyn Chamber of Commerce and Industry (Луцьк), IT cluster Vinnytsia (Вінниця), Kyiv IT Cluster (Київ), Dnipro Space Cluster, Ukrainian Aerospace Cluster (Дніпро), Chernihiv IT Cluster (Чернігів) та інші [16-18]. Усі вищезазначені кластери успішно співпрацюють з закладами вищої освіти.

Для кращого розуміння важливості співпраці інноваційних кластерів із системою вищої освіти зупинимося докладніше на аналізі роботи CLUSTER (Consortium Linking Universities of Science and Technology for Education and Research) – об'єднання, що поєднує університети, науку і технології для освіти та досліджень у галузі інновацій. CLUSTER заснований у 1990 році й першопричиною його створення було прагнення європейських закладів вищої освіти визнавати навчальні програми, наукові ступені один одного та сприяти мобільності здобувачів вищої освіти. З цією метою CLUSTER постійно розробляє навчальні програми та спільні курси, щоб здобувачі вищої освіти мали досвід міждисциплінарної та полікультурної освіти. Він складається з 12 елітних європейських університетів у галузі науки та техніки з асоційованими членами з усього світу. CLUSTER являє собою багатопрофільний Європейський університет науки і техніки, який налічує близько 3000 професорів, 11 000 академічних працівників, 14 000 докторантів і загалом понад 140 000 здобувачів вищої освіти.

На сьогодні CLUSTER перетворився на спільне партнерство європейських університетів науки і техніки в галузі досліджень, інновацій та наукової співпраці з партнерами в найбільш розвинених країнах світу.

CLUSTER також успішно співпрацює з 18 провідними китайськими університетами науки і техніки через SEEER (китайсько-європейська платформа інженерної освіти), сприяючи обміну здобувачами вищої освіти, науковій співпраці та розвитку систем вищої освіти.

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

На сьогодні діяльність CLUSTER спрямована на забезпечення мобільності здобувачів вищої освіти та дослідників у межах університетів-партнерів, а також активізацію спільних зусиль для зміцнення інновацій, підприємництва та зв'язків між європейськими університетами [14].

Ще одним прикладом такого кластера, створеного з нуля, є Міжнародне академічне місто в м. Дубаї, Об'єднаних Арабських Еміратах. Воно налічує більше ніж 30 навчальних закладів із різних регіонів і понад 450 компаній (центри професійної підготовки, мовні школи, приватні та державні школи, денні школи, навчальні центри, центри перепідготовки, центри оцінки персоналу, науково-дослідні інститути, спортивні та культурні центри тощо).

Наукові організації є основою науково-технічних комплексів, а наукові колективи з різних галузей науки становлять середовище, що генерує знання. Інфраструктурна підтримка інноваційного процесу на сучасному етапі розвитку стає майже домінуючою складовою у створенні регіональних науково-технічних комплексів, оскільки активне використання інфраструктурних елементів дозволить отримати синергетичний ефект, що складається з взаємодії всіх елементів регіонального інноваційного кластера. Структурними елементами регіонального інноваційного кластера є такі типи організацій:

- наукові організації, які проводять науково-дослідну діяльність відповідно до національних пріоритетів науково-технічного розвитку;
- наукові організації регіонального підпорядкування, діяльність яких, насамперед, спрямована на вирішення проблем науково-технічного розвитку цього регіону;
- вищі навчальні заклади, які готують висококваліфікований персонал для економіки регіону;
- підприємства, що впроваджують інновації;
- організації інноваційної інфраструктури.

Концептуальна схема регіонального інноваційного кластера наведена на рис. 2.

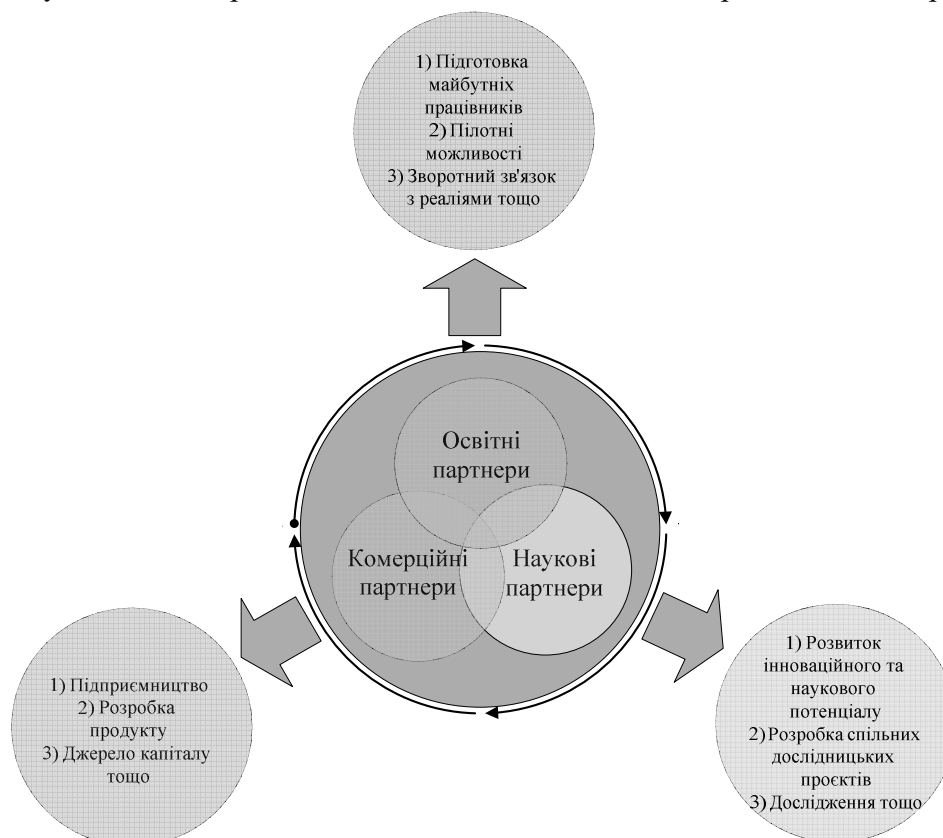


Рис. 2. Концептуальна схема регіонального інноваційного кластера  
Джерело: складено автором на основі [10; 20].

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

На рис. 2 видно, що базисом регіонального інноваційного кластера є взаємодія між дослідницькими (науковий сектор), освітніми (освітній сектор) та комерційними партнерами (комерційний сектор). Науковий сектор включає в себе такі функції:

- розвиток наукового та інноваційного потенціалу кластера;
- створення передумов щодо перспективних напрямів розвитку науки і технологій;
- створення сприятливого інноваційного клімату в межах кластера;
- забезпечення поширення знань і трансферу технологій;
- підвищення ефективності комерціалізації інновацій;
- правова підтримка захисту інтелектуальної власності;
- розробка та реалізація спільних дослідницьких проєктів учасників кластера;
- формування малих інноваційних підприємств для реалізації інноваційних проєктів учасників кластера.

Комерційний сектор виконує такі завдання:

- розробка нового виду продукції;
- комерціалізація наукових досліджень та розробок;
- підготовка кваліфікованої робочої сили;
- освоєння нових видів продукції та пошук ринків збуту;
- модернізація матеріально-технічної бази.

Особливу увагу слід приділити освітньому сектору, який передбачає:

- розвиток кадрового потенціалу кластера;
- створення і впровадження інноваційних освітніх технологій;
- формування системи безперервного навчання;
- доступ до публічної інфраструктури;
- зворотний зв'язок із реаліями;
- наявність пілотних можливостей в освіті [10; 20].

Така взаємодія створює сприятливі умови для розвитку інноваційних проєктів, у тому числі навчальних і практичних центрів галузевого напрямку, експериментальних виробничих об'єктів. Ефективне поєднання внутрішньокластерного співробітництва з внутрішньою конкуренцією в межах кластера є основою механізму взаємодії між інноваційними кластерами та системою вищої освіти. Що, у свою чергу, дозволить знизити загальні витрати на дослідження та розробку інновацій з їх подальшою комерціалізацією через високу ефективність виробничо-технологічної структури кластера.

Аналіз світового досвіду показав, що залучення інноваційних кластерів до європейського наукового та освітнього простору сприяє поліпшенню спроможності випускників закладів вищої освіти до працевлаштування, поліпшення їх мобільності на світовому ринку праці, а також підвищенню конкурентоспроможності вищої освіти.

**Висновки і пропозиції.** Основний зміст дослідження становить аналіз світового досвіду взаємодії регіональних інноваційних кластерів із системою вищої освіти. Було зазначено, що важливою умовою ефективного розвитку вищої освіти є тісна співпраця з інноваційними структурами – кластерами.

Водночас було встановлено, що регіональний інноваційний кластер – це сукупність установ і організацій різних форм власності, які розташовані на території регіону, здійснюють виробництво та поширення нових знань, продуктів і технологій, а також організаційно-правові умови їх господарювання, визначені сукупним впливом державної наукової та інноваційної політики, регіональної політики, проведеної на державному рівні, і соціально-економічної політики регіону.

Обґрунтовано думку про те, що найуспішніші інноваційні кластери формуються там, де робиться чи очікується прорив у галузі новітніх технологій. У зв'язку з цим багато країн дедалі частіше використовують кластерний підхід при формуванні та регулюванні своїх національних інноваційних програм, у тому числі й освітніх.

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Детальний аналіз більш ніж 500 кластерних ініціатив, впроваджених за останні 20 років у багатьох країнах світу, показує, що висока конкурентоспроможність цих країн ґрунтується на сильних позиціях окремих кластерів, переважна більшість яких – інноваційні.

Отже, взаємодія регіональних інноваційних кластерів із системою вищої освіти сприяє підвищенню рівня професійної підготовки майбутніх фахівців, кваліфікації педагогічних працівників, надає додаткові можливості мобільності майбутніх спеціалістів, сприяє впровадженню інноваційних методик навчання, а також науковій співпраці з провідними закладами вищої освіти.

**Список використаних джерел**

1. Аникин Д. В. Образовательные кластеры во Франции как часть инновационной политики. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 2-21. С. 4746-4749. URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38062>.
2. Бондаренко В. Малые предприятия в системе кластеров. *Бизнес для всех*. 2005. № 33. URL: <http://www.businesspress.ru>.
3. Ільчук В. П., Лисенко І. В. Модернізація продуктивних сил проблемних регіонів на основі кластерів: монографія. Ніжин: ФОП Лук'яненко В.В. ТПК «Орхідея», 2015. 248 с.
4. Казанцев А. К., Никитина И. А. Инновационные кластеры в региональных стратегиях. *Регионы России: стратегии и механизмы модернизации инновационного и технологического развития*: материалы 7-й Международной науч.-практич. конференции. Москва: ИНИОН РАН, 2011. Ч. 2. URL: <https://pureportal.spbu.ru/ru/publications/инновационные-кластеры-в-региональных-стратегиях>.
5. Кизим М. О. Промислова політика та кластеризація економіки України: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 304 с.
6. Лисенко І. В. Механізм взаємодії регіональних інноваційних кластерів та вищої освіти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*: науковий журнал. 2019. № 1 (17). С. 143–154.
7. Лисенко І. В. Перспективи створення інноваційного кластера в Чернігівському регіоні. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*: зб. наук. пр. 2012. № 2 (58). С. 157–170.
8. Регіональна економіка: словник термінів: навч. посіб. / за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 352 с.
9. Мигранян А. А. Теоретические аспекты формирования конкурентоспособных кластеров в странах с переходной экономикой. *Вестник КРСУ*. 2002. № 3. С. 33.
10. Міжнародний центр наукової і технічної інформації. URL: <http://www.icsti.int/uploaded/201304/cluster.pdf>.
11. Соколова Е. И. Термин «инновационный образовательный кластер» в понятийном поле современной педагогики. *Непрерывное образование: XXI ВЕК*. 2014. № 2(6). С. 2–9.
12. Шашевская Г. Н. Формирование механизма развития инновационного кластера на базе профильного технопарка: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. Санкт-Петербург, 2009. 16 с.
13. Шкарлет С. М., Ільчук В. П., Лисенко І. В. Модернізація продуктивних сил як визначальний чинник сталого розвитку проблемних регіонів. *Український журнал «Економіст»*. 2013. № 6. С. 4-6.
14. Consortium Linking Universities of Science and Technology for Education and Research. URL: <https://cluster.org>.
15. EM HIEC – East Midlands Health, Innovation, Education Cluster Web Site. URL: <http://www.tvhiec.org.uk/> Latest Bulletin Published on 15th April 2014.
16. Estonian Clusters. URL: <https://www.estonianclusters.ee/language/en>.
17. European Cluster Collaboration Platform. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-organisations>.
18. European Cluster Observatory. URL: <https://www.clusterobservatory.eu>.
19. Innovation clusters in France: Innovation Comes First. URL: <http://www.invest-in-france.org/us/why-choose-france/research-and-partnerships-innovation-clusters.htm>.

20. Porter M., Ketelhorn N., Artiganave A., Kelly J., Krasniqi M., Gi M. T. P., Zhang L. The Massachusetts Higher Education and Knowledge Cluster: The Microeconomics of Competitiveness, USA, Massachusetts Press, 2010. P. 33.

21. Simmie J., Sennett, J. Innovation in the London Metropolitan Region, Ch 4. Hart D., Simmie J., Wood P., Sennett, J. *Innovative Clusters and Competitive Cities in the UK and Europe*. Oxford Brookes School of Planning Working Paper 182, 1999.

22. Tkalenko N., Kholiavko N., Hnedina K. Vectors of Higher Education Sector Transformation in Conditions of the Information Economy Formation. *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. № 4 (12). Part 1. P. 44–49.

### References

1. Anikin, D. V. (2015). Obrazovatelnye klasteri vo Frantsii kak chast innovatsyonnoi politiki [Educational clusters in France as part of innovation policy]. *Fundamentalnye issledovaniia – Basic research*, 2-21, 4746-4749. Retrieved from <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38062>.

2. Bondarenko, V. (n.d.). Malye predpriiatiia v sisteme klasterov [Small enterprises in the cluster system]. *Byznes dlia vsekh – Business for everyone*. Retrieved from <http://www.businesspress.ru>.

3. Ilchuk, V. P., Lysenko, I. V. (2015). *Modernizatsiia produktyvnykh syl problemnykh rehioniv na osnovi klasteriv [Modernization of productive forces of problematic regions on the basis of clusters]*. Nizhin: FOP Lukyanenko V.V. ТРК «Orchid» [in Ukrainian].

4. Kazantsev, A. K., Nikitina, I. A. (2011). Innovatsionnye klasteri v regionalnykh strategiakh [Innovative clusters in regional strategies]. Proceeding from *VII mezhdunarodnaia konferentsiia «Regiony Rossii: strategii i mekhanizmy modernizatsii, innovatsionnogo y tekhnicheskogo razvitiia» – VII international conference «Regions of Russia: strategies and mechanisms for modernization, innovative and technical development»*. Retrieved from <https://pureportal.spbu.ru/ru/publications/инновационные-кластеры-в-региональных-стратегиях>.

5. Kyzym, M. O. (2011). *Promyslova polityka ta klasteryzatsiia ekonomiky Ukrainy [Industrial policy and clustering of Ukrainian economy]*. Kharkiv: INZHEK [in Ukrainian].

6. Lysenko, I. V. (2019). Mekhanizm vzaiemodii rehionalnykh innovatsiinykh klasteriv ta vyshchoi osvity [Mechanism of interaction between regional innovation clusters and higher education]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 1 (17), 143-154 [in Ukrainian].

7. Lysenko, I. V. (2012). Perspektivy stvorennia innovatsiinoho klastera v Chernihivskomu rehioni [Prospects for creation of innovative cluster in Chernihiv region]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of the Chernihiv State Technological University*, 2 (58), 157-170 [in Ukrainian].

8. Mazaraki A. A. (Ed.), Melnyk, T. M., Bohan, A. V., Golovnia, Yu. I., Budyak, V. M., Mongalia, S. M. (2012). *Rehionalna ekonomika: slovnyk terminiv [Regional Economics: Glossary of Terms]*. Kyiv: Kyiv. nat. trading econ. Univ. [in Ukrainian].

9. Migranyan, A. A. (2002). Teoreticheskie aspekty formirovaniia konkurentosposobnykh klasterov v stranakh s perekhodnoi ekonomykoi [Theoretical aspects of the formation of competitive clusters in countries with economies in transition]. *Vestnik KRSU – Bulletin of KRSU*, 3, 33 [in Russian].

10. Mizhnarodnyi tsentr naukovoï i tekhnichnoi informatsii [International Center for Scientific and Technical Information]. Retrieved from <http://www.icsti.int/uploaded/201304/cluster.pdf>.

11. Sokolova, E. I. (2014). Termin «innovatsyonnyi obrazovatelnyi klaster» v poniatiinom pole sovremennoi pedagogiki [The term «innovative educational cluster» in the conceptual field of modern pedagogy]. *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI VEK – Continuous education: XXI century*, 2 (6), 2-9 [in Russian].

12. Stashevskaiia, G. N. (2009). Formirovanie mekhanizma razvitiia innovatsionnogo klastera na baze profilnogo tekhnoparka [Formation of the mechanism of development of an innovation cluster based on a profile technopark]. St. Petersburg State University of Economics and Finance, St. Petersburg [in Russian].

13. Shkarlet, S. M., Ilchuk, V. P., Lysenko, I. V. (2013). Modernizatsiia produktyvnykh syl yak vyznachalni chynnyk staloho rozvytku problemnykh rehioniv [Modernization of productive forces as a determinant of sustainable development of problem regions]. *Ukrainskyi zhurnal «Economist» – Ukrainian Journal of Economist*, 6, 4-6 [in Ukrainian].

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

14. Consortium Linking Universities of Science and Technology for Education and Research. Retrieved from <https://cluster.org>.
15. EM HIEC – East Midlands Health, Innovation, Education Cluster Web Site (Latest Bulletin Published on 15th April 2014). Retrieved from <http://www.tvhiec.org.uk>.
16. Estonian Clusters. Retrieved from <https://www.estonianclusters.ee/language/en>.
17. European Cluster Collaboration Platform. Retrieved from <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-organisations>.
18. European Cluster Observatory. Retrieved from <https://www.clusterobservatory.eu>.
19. Innovation clusters in France: Innovation Comes First. Retrieved from <http://www.invest-in-france.org/us/why-choose-france/research-and-partnerships-innovation-clusters.htm>.
20. Porter, M., Ketelhohn, N., Artiganave, A., Kelly, J., Krasniqi, M., Gi, M. T. P., Zhang, L. (2010). *The Massachusetts Higher Education and Knowledge Cluster: The Microeconomics of Competitiveness, USA*, Massachusetts Press.
21. Simmie, J., Sennett, J. (1999). *Innovation in the London Metropolitan Region*. In D. Hart, J. Simmie, P. Wood, J. Sennett «*Innovative Clusters and Competitive Cities in the UK and Europe*. Oxford Brookes School of Planning Working Paper 182.
22. Tkalenko, N., Kholiavko, N., Hnedina, K. (2017). Vectors of Higher Education Sector Transformation in Conditions of the Information Economy Formation. *Scientific bulletin of Polissia*, 1 (4 (12)), 44–49 [in English].

**Лисенко Ірина Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансово-економічної безпеки, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Лысенко Ирина Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансово-экономической безопасности, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Lysenko Iryna** – PhD in Economics, Associate Professor of Department of Financial and Economic Safety, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [lysenko\\_iren@ukr.net](mailto:lysenko_iren@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-9960-1599>

**ResearcherID:** <http://www.researcherid.com/rid/F-1020-2014>

**Google Scholar:** [http://scholar.google.com/citations?view\\_op=list\\_works&hl=en&gmla=AJsN-](http://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=en&gmla=AJsN-F5BvKiBUasUCaEfNuYIT-cRY2rlpgvSh24uh3BLZXYbSq8EIAUNYp_HKWd_timShFgMF3JvJJRpST8ntJ17Hf_KxjkEIgH8cfdjTSTdwEyNzI3NwY&user=V0pTrx0AAAAJ)

[F5BvKiBUasUCaEfNuYIT-](http://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=en&gmla=AJsN-F5BvKiBUasUCaEfNuYIT-cRY2rlpgvSh24uh3BLZXYbSq8EIAUNYp_HKWd_timShFgMF3JvJJRpST8ntJ17Hf_KxjkEIgH8cfdjTSTdwEyNzI3NwY&user=V0pTrx0AAAAJ)

[cRY2rlpgvSh24uh3BLZXYbSq8EIAUNYp\\_HKWd\\_timShFgMF3JvJJRpST8ntJ17Hf\\_KxjkEIgH8cfdjTSTdwEyNzI3NwY&user=V0pTrx0AAAAJ](http://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=en&gmla=AJsN-F5BvKiBUasUCaEfNuYIT-cRY2rlpgvSh24uh3BLZXYbSq8EIAUNYp_HKWd_timShFgMF3JvJJRpST8ntJ17Hf_KxjkEIgH8cfdjTSTdwEyNzI3NwY&user=V0pTrx0AAAAJ)

УДК 37:332.14/339.92

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-240-247

Альона Ревко

**СТРАТЕГИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ СОЦІАЛЬНОЇ  
ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ  
ПРОЦЕСІВ**

Алена Ревко

**СТРАТЕГИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ КОМПОНЕНТЫ  
СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕГИОНА В КОНТЕКСТЕ  
ЕВРОИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

Alona Revko

**STRATEGIES FOR DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL COMPONENT  
OF THE SOCIAL INFRASTRUCTURE IN REGION IN THE CONTEXT  
OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES**

Стаття присвячена дослідженню освітньої компоненти соціальної інфраструктури регіону як детермінанти формування соціогуманітарного простору та всебічного розвитку людини. Встановлено, що реалізація прав громадян регіонів України на освіту вимагає постійного розвитку освітньої інфраструктури та організації освітньо-професійного консультування молоді. Визначено, що головною метою освітньо-професійного консультування молоді є допомога здобувачам освіти в прийнятті рішень, пов'язаних із вибором напрямку освіти та професії, а також у плануванні кар'єри. Розглянуто успішний європейський досвід розвитку освітньо-професійного консультування молоді. Обґрунтовано, що стратегією розвитку освітньої інфраструктури соціогуманітарного простору Чернігівського регіону є створення профорієнтаційного центру для молоді, метою діяльності якого є розвиток особливих здібностей молоді. Доведено, що нині надважливим є освітня підтримка соціального підприємництва та формування підприємницьких навичок у молоді.

**Ключові слова:** соціальна інфраструктура регіону; соціогуманітарний простір регіону; освітня інфраструктура; освітньо-професійне консультування; соціальне підприємництво.

Рис.: 1. Бібл.: 8.

Статья посвящена исследованию образовательной компоненты социальной инфраструктуры региона как детерминанты формирования социо-гуманитарного пространства и всестороннего развития человека. Установлено, что реализация прав граждан регионов Украины на образование требует постоянного развития образовательной инфраструктуры и организации образовательно-профессионального консультирования молодежи. Определено, что главной целью образовательно-профессионального консультирования молодежи является помощь в принятии решений, связанных с выбором направления образования и профессии, а также в планировании карьеры. Рассмотрен успешный европейский опыт развития образовательно-профессионального консультирования молодежи. Обосновано, что стратегией развития образовательной инфраструктуры социо-гуманитарного пространства Черниговского региона является создание профориентационного центра для молодежи, целью деятельности которого является развитие особых способностей молодежи. Доказано, что в настоящее время важным является образовательная поддержка социального предпринимательства и формирование предпринимательских навыков у молодежи.

**Ключевые слова:** социальная инфраструктура региона; социо-гуманитарное пространство региона; образовательная инфраструктура; образовательно-профессиональное консультирование; социальное предпринимательство.

Рис.: 1. Библ.: 8.

The article is devoted to the study of the educational component of the social infrastructure of the region as determinants of the formation of the socio-humanitarian space and the comprehensive development of human. It is established that the realization of the rights of citizens of Ukrainian regions to education requires the continuous development of educational infrastructure and the organization of educational and professional counseling for young people. It is determined that the main goal of educational and professional counseling for youth is to help in making decisions related to the choice of the direction of education and profession, as well as in career planning. Successful European experience in the development of educational and professional counseling for young people is considered. It is proved that the development strategy of the educational infrastructure of the socio-humanitarian space of the Chernihiv region is the creation of a career guidance center for youth, the purpose of which is to develop special abilities of youth. It is proved that at present, educational support for social entrepreneurship and the formation of entrepreneurial skills among young people is important.

**Keywords:** social infrastructure of the region; socio-humanitarian space of the region; educational infrastructure; educational and professional counselling; social entrepreneurship.

Fig.: 1. References: 8.

**JEL Classification:** I20; J24; O15; R1



**Постановка проблеми.** Освітня компонента соціальної інфраструктури є важливою детермінантою формування соціогуманітарного простору регіону, що впливає на всебічний розвиток людини як особистості, її талантів, інтелектуальних і творчих здібностей, а також формування цінностей, необхідних для успішної самореалізації компетентностей. Серед актуальних проблем розвитку інклюзивного регіонального простору є відсутність рівного доступу до якісних освітніх послуг та всебічного розвитку мешканців регіонів України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей функціонування та розвитку освітньої інфраструктури соціогуманітарного простору регіону присвячено праці вітчизняних і закордонних науковців М. Бутка, Р. Броля, В. Куценко, Л. Купця, Т. Пепи, І. Прокопа, Л. Чернюк та інших.

**Мета статті.** Головною метою цієї публікації є дослідження освітньо-професійного консультування молоді в системі освітньої компоненти соціальної інфраструктури соціогуманітарного простору регіону та визначення стратегії розвитку в контексті євроінтеграційних процесів.

**Виклад основного матеріалу.** В євроінтеграційних умовах детермінантами впливу освітньої компоненти соціальної інфраструктури на формування людського потенціалу та успішної його капіталізації є підготовка інноваційно активного та креативного покоління фахівців, формування та розвиток у молоді професійних компетенцій, пов'язаних із креативністю, підприємливістю та лідерством, підвищення рівня відповідності освітніх послуг запитам ринку праці, активізація участі територіальних громад у розвитку освіти, заохочення населення до самоосвіти й навчання протягом життя.

Треба зазначити, що в освітній інфраструктурі створюються продукти та надаються послуги, які мають визначену споживчу вартість. Крім того, результати діяльності освітньої компоненти соціальної інфраструктури соціогуманітарного простору регіону впливають на підвищення рівня освіченості населення та кваліфікації працівників, а також покращення добробуту суспільства [1].

Крім того, рівень задоволення потреб мешканців регіону через систему освітньої інфраструктури залежить від можливості використання освітніх інституцій і якості послуг, які вони надають, а також від рівня кваліфікації персоналу [2, с. 35].

Реалізація прав громадян регіонів України на освіту вимагає постійного розвитку соціальної інфраструктури соціогуманітарного простору у сфері освіти на всіх рівнях та організації освітньо-професійного консультування молоді.

Варто зауважити, що освітньо-професійне консультування є процесом, що має розпочинатися під час навчання у школі. Чим раніше й частіше у здобувачів освіти з'явиться можливість планувати своє майбутнє, тим більше шансів на те, що вони усвідомлено та відповідально оберуть напрямок професійної самореалізації. Профорієнтація молоді має полягати в наданні освітньо-професійних консультацій, з метою допомогти здобувачам освіти в прийнятті рішень, пов'язаних із вибором напряму освіти та професії, а також плануванням кар'єри.

Успішним прикладом європейської практики розвитку освітньо-професійного консультування молоді є створення у 1998 році з ініціативи міської ради м. Познань, Польща професійно-консультаційного центру для молоді в межах проекту Європейського Союзу під назвою Ecos-Ouverture Youthemploy. Діяльність Центру була спрямована на протидію безробіттю серед випускників середніх шкіл м. Познань. Проект було реалізовано спільно з партнерами м. Дублін (Ірландія) та м. Брайтон і Хоув (Великобританія) за рахунок структурних фондів Європейського Союзу. Успішна реалізація зазначеного проекту стала підставою для органів повітового самоврядування продовжити діяльність Центру за рахунок коштів міста. Так, 16 липня 2002 року рішенням Познань-

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

ської міської ради було створено міську бюджетну організацію Професійно-консультаційний центр для молоді, який діє у сфері соціальної політики та реалізовує завдання з професійного консультування та кар'єрного розвитку, а також формування та розвитку підприємницьких здібностей серед молоді. Крім коштів міста Познань, Центр використовує у своїй діяльності кошти Європейського Союзу, шляхом реалізації європейського проєкту Інтегровані територіальні інвестиції Європейського соціального фонду (ЄСФ) та проєкту Еразмус+.

Професійно-консультаційний центр для молоді надає підтримку учням Познанських шкіл у визначенні та плануванні напрямів індивідуального розвитку, шляхом проведення тренінгів, інформаційних семінарів та індивідуальних консультацій для здобувачів освіти та їхніх батьків, а також методичних консультацій для фахівців із професійного консультування та вчителів. Усі послуги Центр надає на безкоштовній основі.

У листопаді 2013 року у структурі Професійно-консультаційного центру було створено Обсерваторію економіки та ринку праці Познанської агломерації. Головною метою діяльності Обсерваторії є моніторинг та прогнозування потреб ринку праці Познанської агломерації з урахуванням змін, що відбуваються на світовій економічній арені. Крім того, діяльність Обсерваторії підтримується Програмною радою, що діє на рівні міста Познань та до складу якої входять підприємці, науковці, директори шкіл та представники органів місцевого самоврядування. Рада відіграє консультативну роль і розробляє стратегію досліджень та аналізу спільно з Обсерваторією.

Обсерваторія економіки та ринку праці Познанської агломерації виконує такі завдання:

- досліджує кадрові потреби підприємців м. Познань та освітньо-професійні плани учнів шкіл м. Познань;

- збирає, обробляє та поширює достовірну інформацію щодо поточних та прогнозних тенденцій на ринку праці, кадрових потреб підприємців та пропозиції у сфері освіти для молоді, роботодавців та інвесторів;

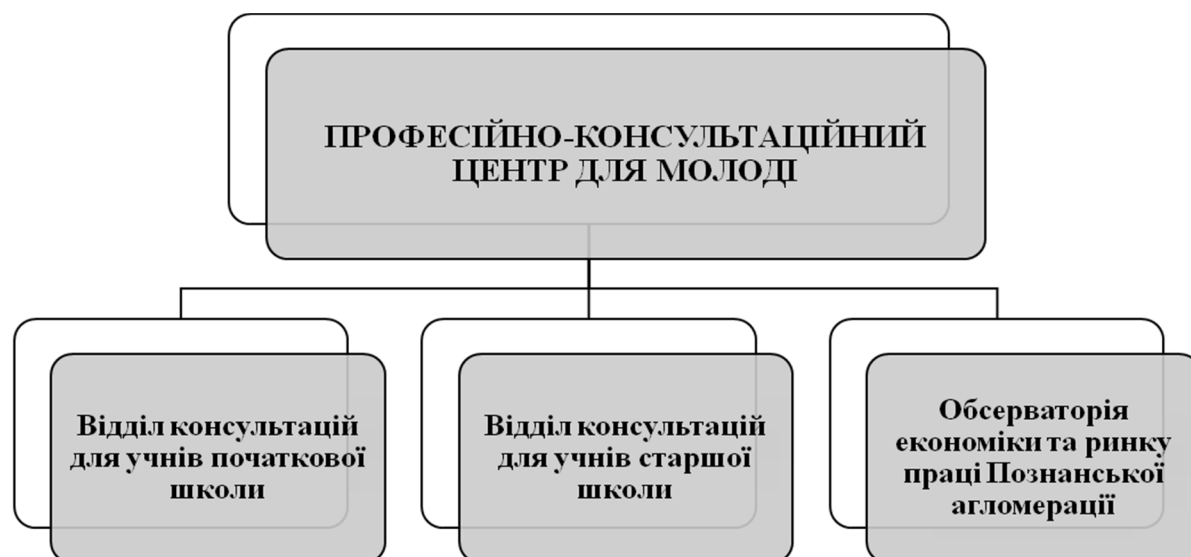
- започатковує співпрацю між інституціями, відповідальними за освітню політику в регіоні, включаючи публічні та приватні освітні та наукові установи, а також підприємства задля створення оптимальної моделі публічно-приватного партнерства між закладами середньої та вищої освіти, а також суб'єктами економічної діяльності [3, с. 88–91].

Слід зазначити, що статутні завдання Центру реалізуються командою консультантів із освітнього та професійного напрямів, а також аналітиками економіки та ринку праці, що є посадовими особами органів місцевого самоврядування. Структуру Центру представлено на рис. 1.

До посадових обов'язків працівників Центру, крім проведення освітньо-професійного консультування, тренінгів та семінарських занять у школах, віднесено розробку стратегічних документів для Познанських шкіл, а також підготовку інформаційних матеріалів та навчально-методичних посібників для учнів, їхніх батьків та вчителів.

Під час розробки стратегічних документів (Познанська програма внутрішньошкільної системи освітньо-професійного консультування для гімназій, Стандарти профорієнтації в гімназіях м. Познань, Посібник для технікумів у галузі професійного консультування та планування кар'єри) працівники Професійно-консультаційного центру для молоді м. Познань залучають зовнішніх експертів, а саме: директорів шкіл, педагогічних працівників, інспекторів департаменту освіти м. Познань.

Згідно з реформою системи освіти Республіки Польща та ліквідацією гімназій, з 1 вересня 2019 року відділ консультацій для учнів початкової школи професійно-консультаційного центру для молоді м. Познань здійснює освітньо-професійне консультування школярів до VIII класу.



*Рис. 1. Структура Професійно-консультаційного центру для молоді м. Познань (Польща)*

Джерело: розроблено автором.

Треба зауважити, що під час реалізації статутних завдань Центр активно співпрацює із закладами вищої освіти м. Познань, шляхом реалізації спільних проєктів, наукових конференцій, організації навчальних візитів, практик та стажувань для здобувачів освіти. До того ж працівники Професійно-консультаційного центру для молоді м. Познань беруть участь у розробці навчальних програм в університетах.

Протягом 2018 року працівниками Центру було проведено:

- 295 професійно-наукових консультацій для учнів VIII класів та учнів гімназій (включаючи 61 учня з особливими потребами);
- 167 інформаційних консультацій для учнів VIII класів та III класів гімназій;
- 159 інформаційних семінарів для VII класів, II та III класів гімназії, в яких взяло участь 1428 учнів;
- 262 професійно-наукові консультації для старшокласників;
- 150 інформаційних консультацій для старшокласників;
- 209 інформаційних семінарів для 2375 учнів професійно-технічних навчальних закладів;
- 20 тренінгів для 133 учнів професійно-технічних навчальних закладів;
- 13 методичних консультацій для вчителів початкової та старшої школи.

Загалом, у 2018 році послугами Центру з професійного консультування під час групових та індивідуальних заходів скористалося 3754 учнів середньої та початкової школи.

Важливо зазначити, що в умовах сьогодення одним із надважливих напрямів діяльності Професійно-консультаційного центру для молоді м. Познань є формування та розвиток підприємницьких навичок у молоді м. Познань. Зокрема, починаючи з 2010 року працівники Центру – з огляду на поширення безробіття серед молодих людей, які тільки виходять на ринок праці – у співпраці з членами Асоціації консультантів з питань кар'єри Великопольського регіону Польщі розширили перелік своїх завдань напрямом підтримки молодіжного підприємництва. Відповідно до цього, Центром було організовано та реалізовано проєкт «GPS підприємливого учня», метою якого було формування у старшокласників м. Познань знань з економіки та підприємницької діяльності, навчити молодь самостійного досліджувати зміни на ринку праці та знаходити перше місце праці. Крім того, Центром було розроблено навчальну програму з підприємництва для

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

учнів старших класів. Метою навчального курсу є формування у учнів знань у галузі економіки та підприємницької діяльності, удосконалення їхніх підприємницьких навичок. Навчальний курс включає чотири лекції з основ підприємництва та семінарів на тему: «Як бути підприємцем?» та Оксфордські дебати. Зазначений проєкт було реалізовано в межах отриманого гранту від Національного банку Польщі, який співфінансує проєкти в галузі економічної освіти.

Слід зазначити, що для розвитку підприємницьких навичок у старшокласників познанських шкіл Професійно-консультаційний центр для молоді м. Познань організовує та проводить стратегічні ігри в межах святкування Всесвітнього тижня підприємництва у співпраці з InQbator Познанського науково-технологічного парку. Цей захід проводиться за фінансової підтримки міста Познань у межах Річної програми співпраці міста з громадськими організаціями, Департаментом освіти м. Познань та програмою Еразмус+ [3, с. 90].

Схожі центри також створено і в інших містах Польщі: м. Варшаві (Центр розвитку професійного консультування, який було створено у 2013 р.), м. Кракові (Краківська школа професійного консультування, яку було створено у 2012 р.), м. Лодзі (Центр професійного консультування, який було створено у 2012 р.) тощо.

З огляду на європейський досвід, стратегом розвитку освітньої компоненти соціальної інфраструктури соціогуманітарного простору Чернігівського регіону, на нашу думку, є створення профорієнтаційного центру для молоді. Головною метою діяльності Центру має бути пошук спільного між освітніми та професійними інтересами молоді, розвиток їхніх особливих здібностей із використанням індивідуального підходу. Варто зауважити, що освітньо-професійне консультування повинно не тільки допомагати молоді у виборі професії, а і, що найголовніше, допомогти побудувати професійну кар'єру в довгостроковій перспективі, враховуючи нестабільну ситуацію на ринку праці та велику ймовірність необхідності повторної перекваліфікації у XXI столітті.

До головних завдань Центру слід віднести:

- дослідження інтересів, здібностей, власних можливостей та ресурсів здобувачів освіти;
- формування у молоді навичок самооцінки та прийняття рішень;
- допомога у визначенні та плануванні індивідуальних шляхів кар'єрного розвитку молоді;
- організація зустрічей молоді з представниками різних професій;
- надання інформації про професії та можливості працевлаштування на локальному, національному та міжнародному ринку праці;
- підготовка батьків до ефективної підтримки дітей у прийнятті освітніх та професійних рішень;
- розвиток локального партнерства, шляхом організації співпраці між органами місцевого самоврядування, закладами вищої освіти, установами ринку праці та роботодавцями, а також інститутами громадянського суспільства щодо розвитку професійного консультування молоді;
- створення умов для формування підприємницьких компетенцій у молоді, шляхом використання активних форм навчання, що формують компетенції із соціального підприємництва.

Важливим структурним елементом Центру професійної орієнтації молоді м. Чернігова має бути дослідно-аналітичний відділ, метою діяльності якого буде моніторинг та прогнозування потреб локального ринку праці, а також систематичне діагностування потреб здобувачів освіти та їхніх батьків у освітньо-професійному консультуванні, оскільки першими консультантами з вибору освітньо-професійного напрямку є батьки здобувачів освіти. Доречним є діагностувати також і потреб батьків у консультуванні, щоб дізнатися, яку інформацію вони потребують для ефективної підтримки дітей у плануванні їхньої освітньої та професійної кар'єри.

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

У своїй діяльності Центр може використовувати такі методи, як:

- консультування батьків (бесіди, анкетування);
- анкетування здобувачів освіти;
- дослідження потреб здобувачів освіти, шляхом проведення мозкового штурму;
- анкетування роботодавців;
- консультування випускників шкіл (бесіди, анкетування);
- дослідження публікацій з освітньо-професійного консультування.

Варто зазначити, що діагностування потреб здобувачів освіти є важливим напрямом діяльності професійної орієнтації молоді м. Чернігова, оскільки його результати дадуть змогу зрозуміти, що здобувачі освіти знають про планування освітньої та професійної кар'єри, яку підтримку вони очікують та які форми консультування найбільш цікаві для них.

Крім того, ефективну діяльність Центру буде забезпечувати активна співпраця з Управлінням освіти і науки облдержадміністрації, Бізнес-інноваційним центром Чернігівського національного технологічного університету, закладами середньої та вищої освіти, центрами зайнятості, Торгово-промисловою палатою та підприємцями, а також інститутами громадянського суспільства.

Ефективне освітньо-професійне консультування, на наш погляд, протидіє соціальній відчуженості молоді, дозволяє визначати свої вміння, компетенції та інтереси, допомагає у прийнятті правильних професійних та освітніх рішень, а також підвищує почуття вартості.

В умовах сьогодення неабиякої актуальності набуває розвиток соціального підприємництва, що допомагає вирішити проблеми професійної активізації безробітних, запобігає соціальній відчуженості та вирівнює життєві, освітні та економічні можливості населення певного регіону. Так, Європейський Союз сприяє розвитку соціального підприємництва та соціальних кооперативів, а також переглядає свою політику відносно освіти, зайнятості та соціальної інтеграції в напрямку економіки, заснованої на знаннях [4].

Варто зазначити, що соціальне підприємництво сприяє розвитку двох із восьми компетенцій, визнаних Європейською Комісією важливими в процесі функціонування економіки, що ґрунтується на знаннях. До них включено соціальні та громадянські компетенції: здатність конструктивно та ефективно брати участь у суспільному та трудовому житті, а також здатність демократичної та активної партисипації в процесах розвитку суспільства [5]. Слід зауважити, що соціальне підприємництво вчить емпатії та чутливості до інших людей. Це компетенції, які слід формувати не тільки у школі, але і впродовж усього життя. Отже, соціальне підприємництво та освіта – це дві надважливі сфери, які необхідно вдосконалювати для якісного розвитку людського потенціалу, необхідного для побудови суспільства майбутнього [6, с. 13].

Протягом останніх років у Європі освітня підтримка соціального підприємництва розвивається динамічно. Освіта потребує соціального підприємництва так само, як соціальне підприємництво потребує освіти [7, с. 35].

Крім того, концепт розвитку соціального підприємництва закладено в Стратегії Європа 2020, що включає три взаємопов'язані пріоритети:

- інтелектуальний розвиток: розвиток економіки, заснованої на знаннях та інноваціях;
- сталий розвиток: розвиток екологічної та конкурентоспроможної економіки, яка базується на ефективному використанні ресурсів;
- інклюзивний розвиток: розвиток економіки з високим рівнем зайнятості, що забезпечує соціальне залучення та територіальну згуртованість [8, с. 7].

Європейська практика переконливо свідчить, що на рівень розвитку соціального підприємництва та соціальної економіки загалом впливають культурні переконання, що існують у певній громаді, які вказують на бажані цілі та цінності, а також на суспільно прийнятий спосіб їх досягнення.

**Висновки і пропозиції.** Отже, діяльність системи освітньо-професійного консультування молоді створює оптимальні можливості для розвитку регіону, населення якого є найціннішим капіталом. Слід зауважити, що найкращими інвестиціями є інвестиції в людину, а найефективнішими – у дітей та молодь.

Варто зазначити, що впровадження реформи децентралізації практично наближає Україну до стандартів європейського простору, оскільки її реалізація та, як наслідок, підвищення дієвості органів виконавчої влади та місцевого самоврядування є базисом реалізації ефективної регіональної політики в країнах ЄС та інших розвинених державах світу.

### Список використаних джерел

1. Ревко А. М. Модернізаційні аспекти фінансування освітньої підсистеми соціальної інфраструктури регіону. *Фінансові дослідження*. 2018. № 2 (5). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/120.pdf>.
2. Бутко М. П., Ревко А. М. Соціальна інфраструктура як каталізатор модернізації соціогуманітарного простору регіонів України. *Регіональна економіка*. 2017. № 4 (86). С. 28-37.
3. Doradztwo edukacyjno-zawodowe. Przykładowe rozwiązania. Praca zbiorowa pod redakcją Agnieszki Pfeiffer. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej. 2014. 130 s.
4. Grewiński M., 2012, Gospodarka społeczna w UE i w Polsce – między przedsiębiorczością społeczną i CSR, *Przedsiębiorczość – stan i perspektywy*, WSP TWP, Warszawa. URL: <http://mirek.grewinski.pl/wp-content/uploads/2013/11/gospodarkaspoleczna-w-ue-i-w-polsce-miedzy-przedsiębiorczoscia-spoeczna-i-csr.pdf>.
5. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32006H0962>.
6. Revko A. Education as a Determinant for Social Entrepreneurship Development in the European Region. *Sustainable Economic: Basis, Determinants, Tendencies, Marks*: collective monograph. Poznan, 2019. P. 13-21.
7. Daniela Bednáriková & Petra Francová. Study of the Infrastructure of the Social Economy in the Czech Republic. Prague, 2011. 60 p.
8. EUROPE 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 03.03.2010. 37 p. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>.

### References

1. Revko, A. M. (2018). Modernizatsiini aspekty finansuvannia osvitnoi pidsystemy sotsialnoi infrastruktury rehionu. [Modernization aspects of financing of educational subsystem of social infrastructure of the region]. *Finansovi doslidzhennia – Financial researches*, 2(5). Retrieved from <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/120.pdf>.
2. Butko, M. P., Revko, A. M. (2017). Sotsialna infrastruktura yak katalizator modernizatsii sotsiohumanitarnoho prostoru rehioniv Ukrainy [Social infrastructure as a catalyst for the modernization of the socio-humanitarian space of Ukraine's regions]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 4 (86), 28-37 [in Ukrainian].
3. *Doradztwo edukacyjno-zawodowe. Przykładowe rozwiązania [Educational and vocational counseling. Examples of solutions]*. (2014). Praca zbiorowa pod redakcją Agnieszki Pfeiffer. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej [in Poland].
4. Grewiński, M. (2012). Gospodarka społeczna w UE i w Polsce – między przedsiębiorczością społeczną i CSR. [Social economy in the EU and in Poland - between social entrepreneurship and CSR]. *Przedsiębiorczość – stan i perspektywy*, WSP TWP, Warszawa. Retrieved from <http://mirek.grewinski.pl/wp-content/uploads/2013/11/gospodarkaspoleczna-w-ue-i-w-polsce-miedzy-przedsiębiorczoscia-spoeczna-i-csr.pdf>.
5. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32006H0962>.

6. Revko, A. (2019). Education as a Determinant for Social Entrepreneurship Development in the European Region. *Sustainable Economic: Basis, Determinants, Tendencies, Marks*: collective monograph (pp. 13-21). Poznan [in English].

7. Daniela Bednářiková & Petra Francová. (2011). Study of the Infrastructure of the Social Economy in the Czech Republic. Prague.

8. EUROPE 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 03.03.2010. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>.

**Ревко Альона Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної роботи, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Ревко Алена Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры социальной работы, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Revko Alona** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Work, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** alohaha19@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7888-3657>

**ResearcherID:** J-1377-2016

УДК 332.05

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-248-256

*Наталія Шадура-Никипорець, Галина Гапоненко, Наталія Гутнікова***РЕГІОНАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СУЧАСНОГО СТАНУ ПОВОДЖЕННЯ  
З ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ: АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА***Наталія Шадура-Никипорець, Галина Гапоненко, Наталія Гутнікова***РЕГИОНАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ  
ОБРАЩЕНИЯ С ОТХОДАМИ В УКРАИНЕ: АНАЛИТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА***Nataliia Shadura-Nykyropets, Galina Gaponenko, Nataliia Gutnikova***REGIONAL CHARACTERISTICS OF THE CURRENT STATE OF WASTE  
MANAGEMENT IN UKRAINE: AN ANALYTICAL ASSESSMENT**

Стаття присвячена дослідженню ключових характеристик сучасного стану сфери формування та поводження з відходами в Україні та її регіонах. Встановлено, що екологічну ситуацію, пов'язану з відходами в Україні загалом можна охарактеризувати як катастрофічно загрозливу для навколишнього середовища, однак варто зазначити, що в процесі аналізу на регіональному рівні виявляються суттєві розбіжності за окремими параметрами. Проведено оцінку стану поводження з відходами в Україні в регіональному розрізі на основі інтегрального показника, що дозволило провести їх ранжування та групування.

**Ключові слова:** відходи, утилізація; побутові відходи; екологія; інтегральний показник; нормалізація; регіон.

Рис.: 5. Табл.: 3. Бібл.: 10.

Стаття посвящена исследованию ключевых характеристик современного состояния сферы формирования и обращения с отходами в Украине и ее регионах. Установлено, что экологическую ситуацию, связанную с отходами в Украине в целом можно охарактеризовать как катастрофически угрожающую окружающей среде, однако стоит отметить, что при анализе на региональном уровне проявляются существенные различия по отдельным параметрам. Проведена оценка состояния обращения с отходами в Украине в региональном разрезе на основе интегрального показателя, что позволило провести их ранжирование и группировку.

**Ключевые слова:** отходы; утилизация; бытовые отходы; экология; интегральный показатель; нормализация; регион.

Рис.: 5. Табл.: 3. Библ.: 10.

The article is devoted to the research of key characteristics of the current state of the field of formation and management of waste in Ukraine and its regions. It has been established that the ecological situation associated with waste in Ukraine can be characterized as catastrophically threatening to the environment, but it is worth noting that at the regional level, there are significant differences between the individual parameters. An assessment of the state of waste management in Ukraine was conducted on a regional basis based on the integral indicator, which allowed them to be ranked and grouped.

**Keywords:** waste; utilization; domestic waste; ecology; integral index; normalization; region.

Fig.: 5. Table: 3. References: 10.

**JEL Classification:** C130; R110

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі функціонування України, що відзначається зусиллями її інтеграції в європейський світогосподарський простір, проблеми збалансування економічних, соціальних та екологічних складових набувають особливої гостроти у зв'язку з їх пріоритетністю в межах домінування парадигми сталого розвитку. На жаль, сьогодні Україна залишається державою з одним із найбільших обсягів утворення відходів серед європейських країн, що свідчить про загрозливий рівень її екологічного стану: в Україні на сьогодні утворено близько 35 млрд тонн відходів, з яких 2,6 млрд тонн – високотоксичні, близько 7 % території виведено з господарського обігу під полігони та сміттєзвалища, що майже вдвічі більше за площі природних заповідників (4,5 %) [3; 5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування, переробки, утилізації та поводження з відходами сьогодні варто віднести до найбільш актуальних. Дані питання в контексті екологізації виробництва та споживання розглядалися в працях таких вітчизняних науковців, як О. Ю. Амосов, В. А. Голян, Б. М. Данилишин, Ж. В. Дерій, Н. Ю. Душечкіна, Л. Г. Мельник, В. С. Міщенко, Р. Л. Навроцький, І. А. Островський, М. В. Поленкова, І. І. Самойлова, В. К. Хільчевський та ін.



## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на численні добробки теоретико-методичного та прикладного характеру, постійний моніторинг поточного стану та виявлення тенденцій, що формуються у сфері утворення і поводження з відходами, є пріоритетним завданням для забезпечення сталості розвитку України і її регіонів.

**Мета статті.** Метою цієї статті є проведення аналітичної оцінки стану поводження з відходами в Україні в регіональному розрізі на поточному етапі її розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно із Законом України «Про відходи» термін «відходи» трактується як «будь-які речовини, матеріали і предмети, що утворилися у процесі виробництва чи споживання, а також товари (продукція), що повністю або частково втратили свої споживчі властивості і не мають подальшого використання за місцем їх утворення чи виявлення і від яких їх власник позбувається, має намір або повинен позбутися шляхом утилізації чи видалення». Протукування відходів відбувається як у процесі господарської діяльності суспільного виробництва, так і поза його межами, у побуті.

Масштаби формування сукупних відходів (від економічної діяльності та домогосподарств) в Україні (рис. 1) за обсягами утворення є досить значними (295,87 млн т у 2016 р., 366,05 млн т у 2017 р.) та відповідають таким європейським гігантам, як Великобританія (277,24 млн т у 2016 р.) та Франція (323,47 млн т у 2016 р.), що традиційно обіймають найбільшу частку у формуванні відходів на території ЄС (у 2016 р. 11 та 13 % відповідно), поступаючись лише Німеччині (16 %).

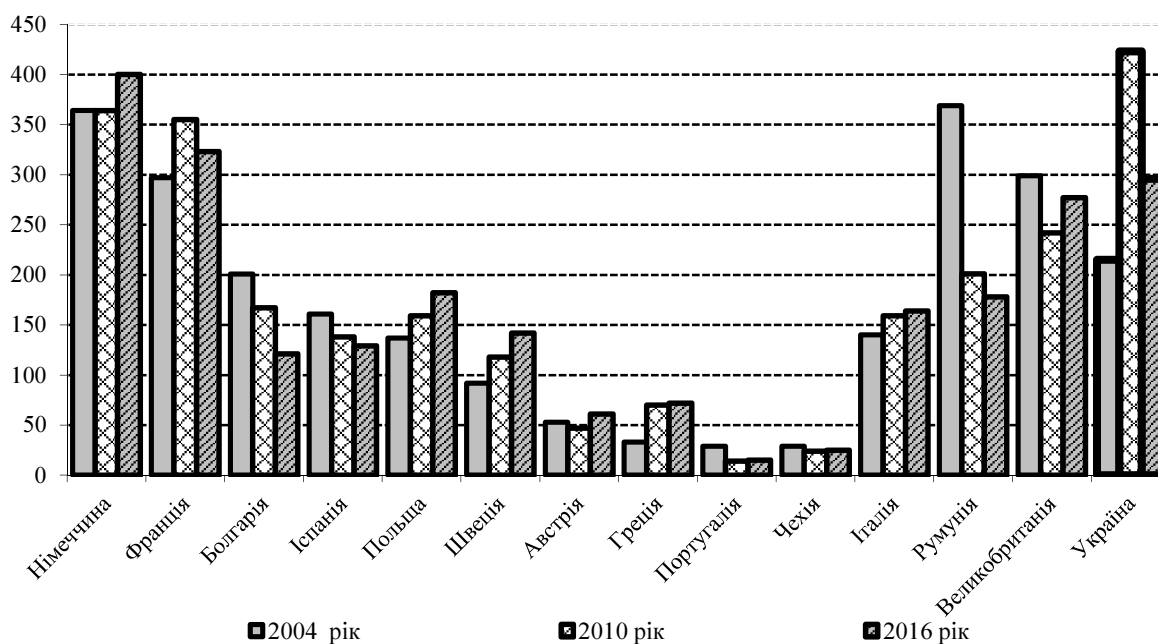


Рис. 1. Динаміка сукупних обсягів утворення відходів, млн т

Джерело: [3-5; 10].

Аналітичні дані Євростату вказують, що протягом останнього десятиліття сформувалася загальноєвропейська тенденція до скорочення обсягів утворення відходів (з 2004 р. по 2016 р. на 0,4 %), однак на рівні окремих країн зміни виявляються суперечливими (рис. 2). Так, наприклад, за цей період Румунія скоротила обсяги щорічно утворених відходів на 51,9%, Португалія – на 49,7 %, Болгарія – на 40 %, Іспанія – на 19,7 %, у той час як Греція наростила обсяги щорічно утворених відходів на 116 %, Швеція – на 54,3 %, Німеччина – на 9,9 %, Франція – на 9,1 %. В Україні кількість утворених за рік відходів зросла на 37,86 %.

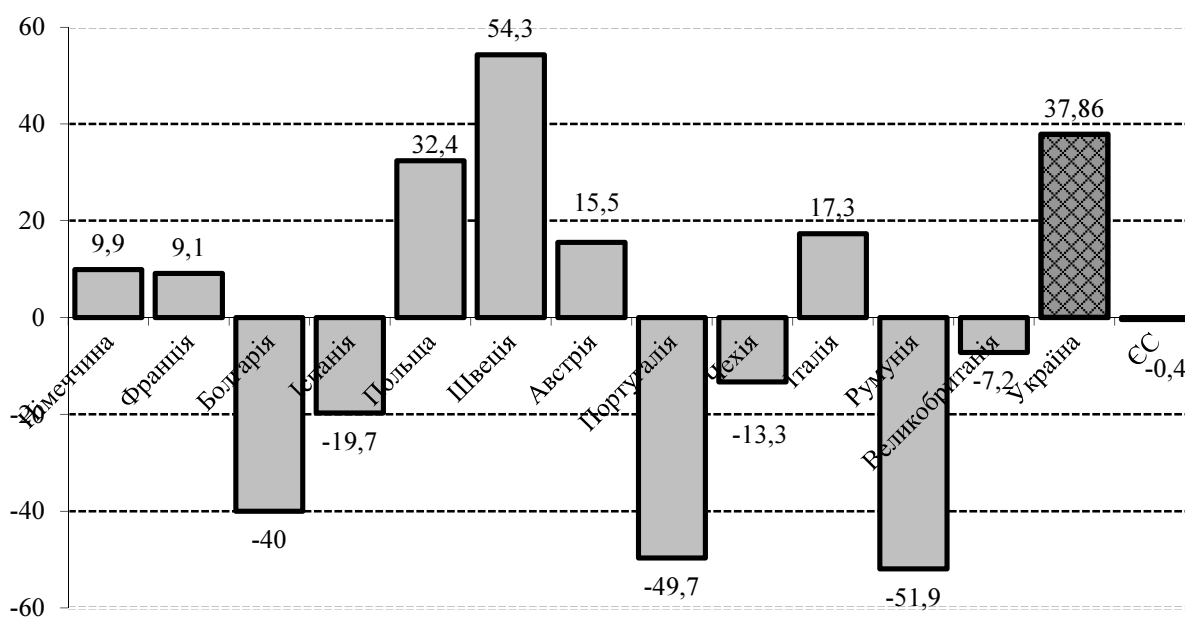


Рис. 2. Темп приросту/зниження сукупних обсягів утворення відходів у 2016 р. до 2004 р., %

Джерело: [3-5; 10].

Зважаючи на те, що сукупні відходи формуються як наслідок економічної діяльності суспільного виробництва та життєдіяльності домогосподарств, то цікавою є динаміка цих складових (рис. 3): ми бачимо, що домінуючим компонентом для України є «виробничі» відходи діяльності підприємств, на частку котрих приходиться від 97,9 % у 2016 р. до 98,9 % у 2011 р.

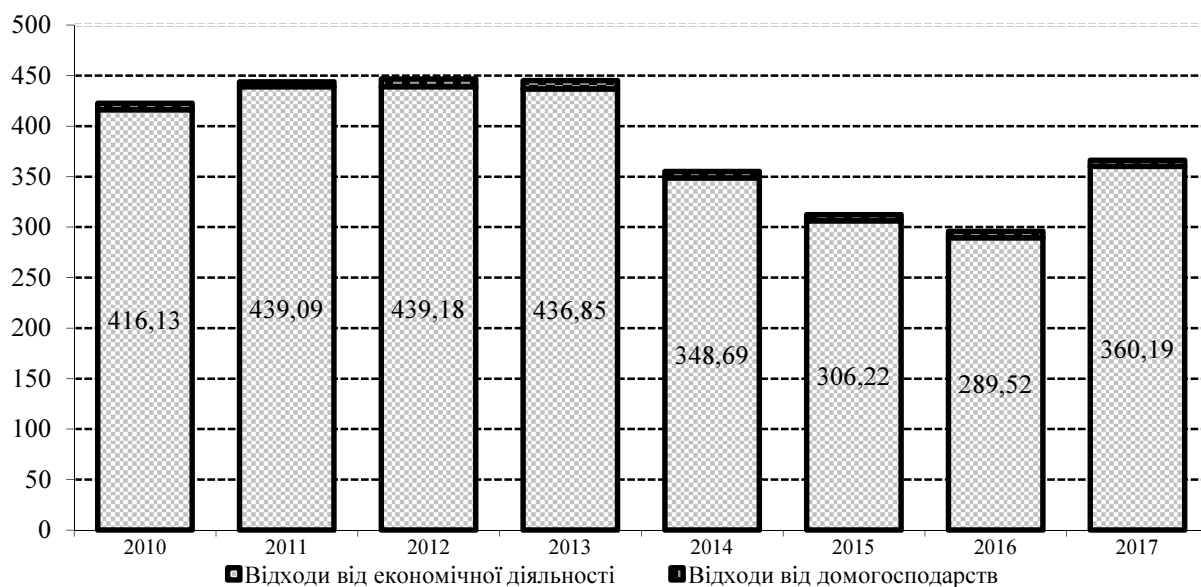


Рис. 3. Динаміка сукупних обсягів утворення відходів, млн т

Джерело: [2; 3].

Загалом така ситуація не носить унікального характеру і для формалізованої оцінки світова практика використовує показник «відходомісткості ВВП», який показує, скільки відходів генерує економіка в результаті створення грошової одиниці ВВП.

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Скориставшись показником ВВП, що розрахований за паритетом купівельної спроможності 2010 року, можемо провести порівняльний аналіз величини та динаміки «відходомісткості ВВП» України та європейських країн (табл. 1, рис. 4). Станом на 2016 рік обсяг утворення відходів на одиницю ВВП становить 436,71 т/млн дол. США, що значно перевищує показники переважної більшості країн Європи: Швеції у 1,3 раза, Румунії – 1,4 раза, Греції – 1,5 раза, Польщі – 2,2 раза, Австрії – 2,5 раза, Франції – 3,1 раза, Німеччини – 3,5 раза, Великої Британії – 3,9 раза, Іспанії – 4,8 раза, Італії – 4,9 раза, Чехії – 5,2 раза, Португалії – 7,8 раза.

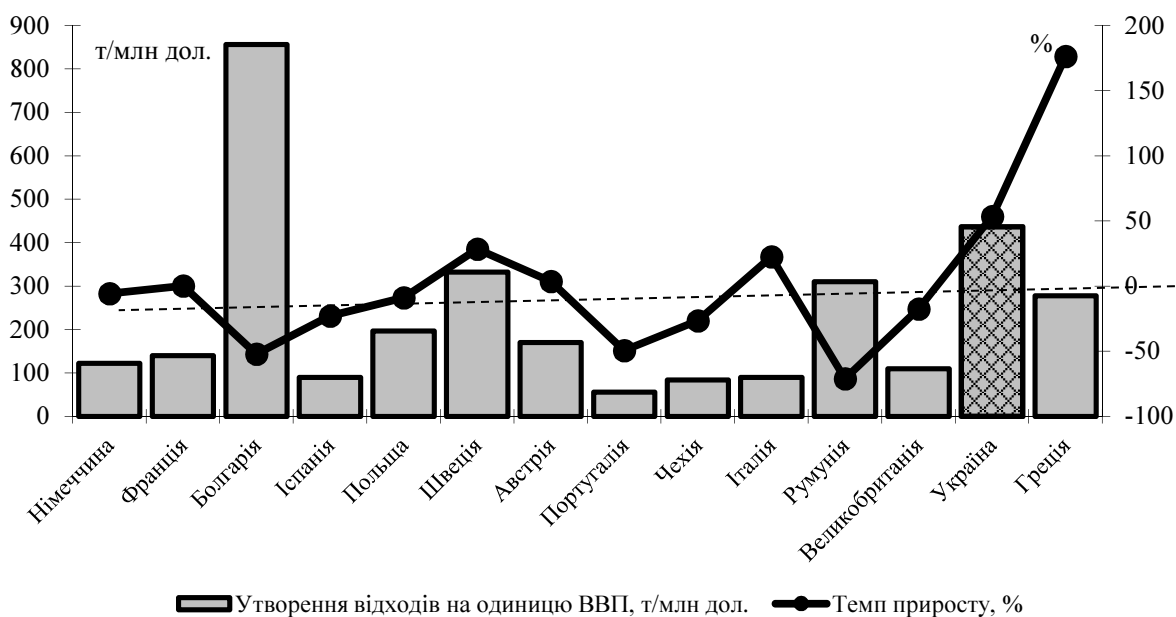
Таблиця 1

*Обсяг утворення відходів на одиницю ВВП, т/млн дол. США*

Країна	Рік			Темп приросту до 2004 року, %	
	2004	2010	2016	2010 р.	2016 р.
Німеччина	129,88	122,97	122,28	-5,32	-5,85
Франція	139,26	163,09	139,53	+17,11	+0,19
Болгарія	1794,16	1334,93	856,50	-25,59	-52,26
Іспанія	116,39	97,90	89,74	-15,89	-22,90
Польща	216,41	205,01	196,83	-5,27	-9,05
Швеція	259,00	316,86	332,39	+22,34	+28,34
Австрія	164,53	139,49	170,27	-15,22	+3,49
Греція	100,59	220,92	277,88	+119,62	+176,25
Португалія	110,72	50,35	55,96	-54,52	-49,46
Чехія	114,20	87,32	83,65	-23,54	-26,75
Італія	72,84	84,54	89,27	+16,06	+22,56
Румунія	1072,03	532,88	310,02	-50,29	-71,08
Велика Британія	133,26	108,39	109,83	-18,66	-17,58
Україна	284,80	568,63	436,71	+99,66	+53,34

Джерело: розраховано авторами за даними [2-5; 10].

Ще однією характерною особливістю України є те, що у порівнянні з 2004 р. рівень відходомісткості її ВВП суттєво зріс (+53,34 %), що сприяло нарощенню її відставання від європейських лідерів (рис. 4) і суперечить вимогам парадигми сталого розвитку.



*Рис. 4. Обсяг утворення відходів на одиницю ВВП у 2016 р. та темп його приросту/зниження до 2004 р.*

Джерело: [2; 3; 4; 5; 10].

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Можна констатувати, що Україна у своєму досвіді формування та поводження з відходами значно відстала від країн із розвинутою економікою. Як підтвердження цього факту можна навести такі цифри: за рік в Україні з населенням 45,8 млн осіб накопичується майже у 3 рази більше відходів, ніж у країнах Західної Європи з чисельністю населення у 400 млн осіб [2; 5].

Екологічну ситуацію, пов'язану з відходами, в Україні загалом можна охарактеризувати як катастрофічно загрозову для навколишнього середовища, однак варто зазначити, що у процесі аналізу на регіональному рівні виявляються суттєві розбіжності за окремими параметрами. Для з'ясування регіональних характеристик проведемо розрахунок інтегрального показника, що створить можливість комплексно оцінити стан поводження з відходами на мезорівні та провести їх ранжування.

Для розрахунку інтегрального показника в регіональному розрізі нами було обрано чотири часткові показники:

1) кількість утворених відходів на одну особу, кг/особу, ( $X_1$ ). Показник є дестимулятором, оскільки прирощення обсягів утворення відходів на одну особу, створює більше шкоди, що завдається навколишньому середовищу, та формує додаткове екологічне навантаження. Це є свідченням відсутності екологічної свідомості як у сфері виробництва, так і споживання та низького рівня дієвості регіональних програм стимулювання екорозвитку;

2) питома вага обсягів перевезених відходів на полігони в сумарному обсязі збирання відходів, %, ( $X_2$ ). Цей показник також є дестимулятором, оскільки зростання частки відходів, що не переробляються і не утилізуються, формує додаткове еколого-економічне навантаження;

3) сума коштів, спрямованих на розвиток сфери поводження з відходами на одну особу, грн/особу, ( $X_3$ ). Показник виступає стимулятором, оскільки показує, наскільки добре забезпечується розвиток сфери поводження з відходами конкретної території;

4) рівень площі перевантажених полігонів та таких, що не відповідають нормам безпеки відносно загальної площі полігонів та звалищ, коефіцієнт, ( $X_4$ ). Показник є дестимулятором, оскільки зростання частки перевантажених та небезпечних звалищ вказує на погіршення стану поводження з відходами в регіоні.

Аналіз даних табл. 2 вказує, що для регіонів України характерні суттєві диспропорції. Зокрема, за кількістю утворених відходів на одну особу регіон-лідер (Закарпатська область, 138 кг/особу) випереджає найбільш проблемний регіон (Дніпропетровська область, 75 250 кг/особу) у 545 разів. Питома вага перевезених на полігони відходів у сумарному обсязі їх збирання становить в Україні 93,4 %. Найнижчий рівень показника характерний для Тернопільської області (45 %), а найвищий – для Одеської (100 %), розрив становить 2,2 раза.

Таблиця 2

Показники стану поводження з відходами в Україні, 2017 р.

Регіон	Часткові показники			
	$X_1$ , кг/особу	$X_2$ , %	$X_3$ , грн/особу	$X_4$ , в.о.
1	2	3	4	5
Україна	8616	93,401	23,11	0,3348
Вінницька	1479	99,862	28,17	0,0961
Волинська	705	99,858	2,45	0,2236
Дніпропетровська	75250	97,644	8,63	0,2256
Донецька	5313	99,409	43,99	0,2633
Житомирська	445	99,272	17,95	0,1315
Закарпатська	138	99,808	8,18	0,5405
Запорізька	2963	99,947	38,97	0,6358
Івано-Франківська	1414	99,136	10,77	0,1606

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5
Київська	726	89,918	32,91	0,9201
Кіровоградська	39150	92,489	9,08	1,0000
Луганська	295	99,969	3,76	0,5676
Львівська	981	98,301	11,1	1,3985
Миколаївська	2032	86,896	18,69	0,4673
Одеська	310	100,000	4,26	0,3418
Полтавська	24728	99,815	33,2	0,4403
Рівненська	394	91,194	19,84	0,0299
Сумська	528	99,231	12,8	0,3157
Тернопільська	1805	45,013	9,13	0,1436
Харківська	669	99,426	55,14	0,1881
Херсонська	380	99,475	9,12	0,1635
Хмельницька	725	99,455	19,66	0,3343
Черкаська	1057	99,900	3,94	0,3323
Чернівецька	407	99,565	7,61	0,0169
Чернігівська	714	99,995	4,76	0,0693
м. Київ	324	73,042	60,78	0,0000

Джерело: розраховано авторами за даними [2; 3]

Розмір середньодушових коштів, спрямованих на розвиток сфери поводження з відходами, у середньому по Україні становить 23,11 грн/осіб, найменше коштів у цю сферу вкладає Волинська область (2,45 грн/осіб), найбільше фінансування ж характерно для м. Києва (60,78 грн/осіб), відносний розмах варіації становить 24,8 раза.

Щоб навести первинні часткові показники до співвимірного вигляду з урахуванням їхнього впливу на інтегральну характеристику (стимулятори чи дестимулятори) здійснимо нормалізацію.

Для нормування показників-стимуляторів, збільшення яких стимулює зростання інтегрального індексу, використовуємо формулу (1), а для показників-дестимуляторів, зростання яких призводить до зменшення інтегрального індексу – формулу (2) [4]:

$$y_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{j \min}}{x_{j \max} - x_{j \min}}, \quad (1)$$

де  $y_{ij}$  – безрозмірне (нормалізоване) значення  $j$ -го показника для  $i$ -го регіону;

$x_{ij}$  – значення  $j$ -го показника для  $i$ -го регіону;

$x_{j \max}$  – максимальне значення  $j$ -го показника;

$x_{j \min}$  – мінімальне значення  $j$ -го показника.

$$y_{ij} = \frac{x_{j \max} - x_{ij}}{x_{j \max} - x_{j \min}}. \quad (2)$$

Конструювання інтегрального показника для узагальнюючої комплексної оцінки стану поводження з відходами в регіональному розрізі (табл. 3) проведемо адитивним методом [4]:

$$K_i = \sum_{j=1}^n y_{ij}, \quad (3)$$

де  $y_{ij}$  – безрозмірне (нормалізоване) значення значення  $j$ -го показника для  $i$ -го регіону.

Групування регіонів України за інтегральним індексом оцінки стану поводження з відходами (ІПВ) за статистичними даними 2017 року дозволяє їх поділити на три групи (табл. 3, рис. 5).

Таблиця 3

*Ранжування регіонів України за інтегральним показником стану поводження з відходами в Україні, 2017 р.*

Регіон	Нормалізований частковий показник				Інтегральний індекс		
	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Іпв	Група	Ранг
Вінницька	0,9821	0,0025	0,4409	0,9312	2,3568	2	6
Волинська	0,9924	0,0025	0,0000	0,8400	1,8351	2	18
Дніпропетровська	0,0000	0,0428	0,1059	0,8386	0,9875	1	25
Донецька	0,9311	0,0107	0,7121	0,8116	2,4657	2	4
Житомирська	0,9959	0,0132	0,2657	0,9059	2,1808	2	7
Закарпатська	1,0000	0,0034	0,0982	0,6135	1,7153	1	21
Запорізька	0,9623	0,0009	0,6260	0,5453	2,1348	2	9
Івано-Франківська	0,9830	0,0157	0,1426	0,8850	2,0265	2	13
Київська	0,9921	0,1833	0,5222	0,3420	2,0398	2	12
Кіровоградська	0,4806	0,1366	0,1136	0,2849	1,0159	1	24
Луганська	0,9747	0,0005	0,0224	0,5940	1,5919	1	22
Львівська	0,9887	0,0309	0,1482	0,0000	1,1680	1	23
Миколаївська	0,9747	0,2381	0,2784	0,6657	2,1571	2	8
Одеська	0,9977	0,0000	0,0310	0,7555	1,7843	1	19
Полтавська	0,6726	0,0033	0,5271	0,6851	1,8883	2	17
Рівненська	0,9965	0,1601	0,2981	0,9785	2,4335	2	5
Сумська	0,9948	0,0139	0,1774	0,7742	1,9605	2	16
Тернопільська	0,9778	1,0000	0,1145	0,8973	2,9896	3	2
Харківська	0,9929	0,0103	0,9033	0,8654	2,7721	3	3
Херсонська	0,9967	0,0095	0,1143	0,8830	2,0037	2	14
Хмельницька	0,9921	0,0099	0,2950	0,7609	2,0581	2	11
Черкаська	0,9877	0,0018	0,0255	0,7623	1,7775	1	20
Чернівецька	0,9964	0,0079	0,0884	0,9878	2,0807	2	10
Чернігівська	0,9923	0,0018	0,0396	0,9503	1,9841	2	15
м. Київ	0,9975	0,4902	1,0000	1,0000	3,4881	3	1

Джерело: розраховано авторами.

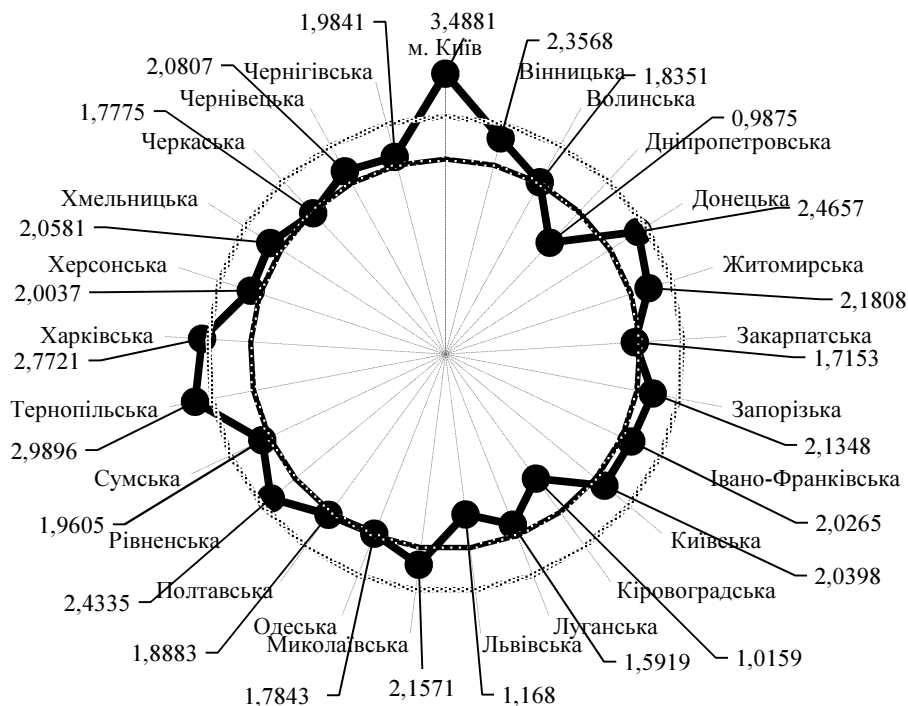


Рис. 5. Інтегральний показник стану поводження з відходами в Україні, 2017 р.

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Перша група ( $0,9875 \leq \text{ПВ} \leq 1,8210$ ) включає регіони, де стан поводження з відходами характеризується відносно найгіршими показниками по Україні, тобто можна вважати, що це екологічно проблемні регіони у сфері формування, переробки та утилізації відходів. До цієї групи за підсумками 2017 р. віднесено сім регіонів (28 %): Дніпропетровський, Закарпатський, Кіровоградський, Луганський, Львівський, Одеський та Черкаський.

Друга група ( $1,8210 \leq \text{ПВ} \leq 2,6545$ ) об'єднує регіони, де стан поводження з відходами є відносно гарним, тобто можна вважати, що це регіони з близькими до загальнонаціонального рівня характеристиками формування, переробки та утилізації відходів. До цієї групи у 2017 р. включено 15 регіонів, що становить 60 % від їх загальної кількості.

Третя група ( $2,6545 \leq \text{ПВ} \leq 3,4881$ ) охоплює регіони, що вирізняються відносно найкращими характеристиками поводження з відходами, тобто включає регіони, де процеси формування, переробки та утилізації відходів створюють найменше економіко-екологічне навантаження. За даними 2017 р. до цієї групи включено лише три регіони – Тернопільська і Харківська області та місто Київ.

Найвищий ранг посідає м. Київ (табл. 3). Тут утворюється всього 324 кг відходів на особу (3-є місце в ранзі), частка перевезених відходів на полігони є однією з мінімальних (2-й ранг), сума коштів, спрямованих на розвиток сфери поводження з відходами на 1 особу – найвища (60,78 грн/особу), а перевантажених та небезпечних полігонів не існує (1-й ранг).

**Висновки і пропозиції.** Загалом, сьогоднішня ситуація у сфері формування, переробки, утилізації та захоронення відходів, яка склалася в Україні, особливо в індустріально розвинених областях, набула екологічно загрозливого стану та вимагає термінової розробки та впровадження заходів щодо її вирішення.

Україні, що лише розпочинає поступ до формування екологічно свідомого виробництва, потрібно залучати та адаптувати досвід передових у царині поводження з відходами країн та регіонів, розробляти та впроваджувати власні інноваційні розробки з метою забезпечення умов для здорового та екологічно безпечного життя її громадян у якомога ближчій перспективі.

#### Список використаних джерел

1. Дерій Ж. В. Роль домашніх господарств у циркулярній економіці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*: науковий журнал. 2017. № 3. С. 39–45.
2. Довкілля України за 2017 рік: статистичний збірник / за ред. О. М. Прокопенко. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 205 с.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://data.worldbank.org>.
5. Офіційний сайт статистичної служби Європейського Союзу. URL: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu>.
6. Поленкова М. В. Роль екологічної освіти у сталому розвитку регіону. *Сучасні технології менеджменту*: Міжнародна науково-практична конференція (7 листопада 2018 р.) / відп. ред. проф. Л. М. Черчик. Луцьк, 2018. С. 259–261.
7. Полигон «Україна». URL: <http://vybor.ua/article/Zdorovje/poligon-ukraina.html>.
8. Приймак В. І. Математичні методи економічного аналізу. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 296 с.
9. Світ відходів і Україна в ньому. URL: <http://ukranews.com/uk/article/2012/08/01/436>.
10. Index mundi. URL: <http://www.indexmundi.com>.

#### References

1. Derii, Zh. V. (2017). Rol domashnikh gospodarstv u tsyrkuliarnii ekonomitsi [Households role in the circular economy]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, 3, 39–45 [in Ukrainian].

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

2. Prokopenko, O. M. (2018). *Dovkillia Ukrainy za 2017 rik: Statystychnyi zbirnyk [Environment of Ukraine for 2017: statistical compilation]*. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [in Ukrainian].
3. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Ofitsiynyi sait Svitovoho banku [The World Bank's official website]. Retrieved from <https://data.worldbank.org>.
5. Ofitsiynyi sait statystychnoi sluzhby Yevropeiskoho soiuzu [Official site of the European Union Statistical Office]. Retrieved from <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu>.
6. Polenkova, M. V. (2018). Rol ekolohichnoi osvity u stalomu rozvytku rehionu [The role of environmental education in the sustainable development of the region]. Proceeding from *L. M. Cherchyk (Ed.) Suchasni tekhnolohii menedzhmentu: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia – Modern Management Technologies: International Scientific and Practical Conference* (November 7, 2018, pp. 259-261). Lutsk [in Ukrainian].
7. Poligon «Ukraina» [Ukraine Landfill]. Retrieved from <http://vybor.ua/article/Zdorovje/poligon-ukraina.html>.
8. Pryimak, V. I. (2009). *Matematychni metody ekonomichnoho analizu [Mathematical methods of economic analysis]*. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury [in Ukrainian].
9. Svit vidkhodiv i Ukraina v nomu [The world of waste and Ukraine in it]. Retrieved from <http://ukranews.com/uk/article/2012/08/01/436>.
10. Index mundi. Retrieved from <http://www.indexmundi.com>.

**Шадура-Никипорець Наталія Тимофіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Шадура-Никипорець Наталія Тимофеевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры теоретической и прикладной экономики, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Shadura-Nykiporets Nataliia** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of theoretical and applied Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [nikiporetc@ukr.net](mailto:nikiporetc@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7990-0105>

**ResearcherID:** H-1176-2016

**Гапоненко Галина Миколаївна** – магістр, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Гапоненко Галина Николаевна** – магістр, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Gaponenko Galina** – master, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**Гутнікова Наталія Юрїївна** – магістр, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Гутнікова Наталія Юрьевна** – магістр, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Gutnikova Nataliia** – master, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [nikiporetc@ukr.net](mailto:nikiporetc@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7990-0105>

**ResearcherID:** H-1176-2016



УДК 336.14.027:352.07

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-257-263

*Марина Агафошина***ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖБЮДЖЕТНИХ ВІДНОСИН У НОВИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ***Марина Агафошина***ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖБЮДЖЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ***Maryna Ahafoshyna***THEORETICAL FUNDAMENTALS OF INTER-BUDGETARY RELATIONS IN THE NEW CONDITIONS OF LOCAL SELF-GOVERNMENT DEVELOPMENT**

*Стаття присвячена теоретико-методологічній сутності міжбюджетних відносин в умовах становлення та розвитку місцевого самоврядування. Викладено основні теоретичні засади, характеристики, сутність, принципи та організацію міжбюджетних відносин в Україні. Приділено увагу окресленню проблемних аспектів функціонування міжбюджетних відносин в умовах розвитку самодостатніх територіальних громад. Розглянуто відповідний розподіл доходів і витраток бюджетів, що необхідний для належного виконання функцій органами влади, забезпечення здійснення їхніх повноважень у процесі регулювання міжбюджетних відносин.*

**Ключові слова:** міжбюджетні відносини; бюджет; місцеві бюджети; бюджетна система; міжбюджетні трансферти; доходи бюджету; витатки бюджету.

Табл.: 1. Бібл.: 9.

*Статья посвящена теоретико-методологической сущности межбюджетных отношений в условиях становления и развития местного самоуправления. Изложены основные теоретические основы, характеристики, сущность, принципы и организация межбюджетных отношений в Украине. Уделено внимание проблемным аспектам функционирования межбюджетных отношений в условиях развития самодостаточных территориальных общин. Рассмотрены соответствующие распределения доходов и расходов бюджетов, которые необходимы для надлежащего выполнения функций органами власти, обеспечения осуществления их полномочий в процессе регулирования межбюджетных отношений.*

**Ключевые слова:** межбюджетные отношения; бюджет; местные бюджеты; бюджетная система; межбюджетные трансферты; доходы бюджета; расходы бюджета.

Табл.: 1. Библ.: 9.

*The article is devoted to the theoretical and methodological essence of inter-budget relations in the conditions of formation and development of local self-government. The basic theoretical principles, characteristics, essence, principles and organization of inter-budget relations in Ukraine are outlined. The attention is given to outlining the problematic aspects of the functioning of inter-budget relations in the conditions of development of self-sufficient territorial communities. The corresponding distribution of revenues and expenditures of the budgets, which is necessary for the proper performance of functions by the authorities, ensuring the exercise of their powers in the process of regulating inter-budget relations, is considered.*

**Keywords:** inter-budget relations; budget; local budgets; budget system; inter-budget transfers; budget revenues; budget expenditures.

Table: 1. References: 9.

**GEL Classification:** H69; H79

**Постановка проблеми.** В умовах європейської інтеграції особливої ваги набуває формування ефективної та дієвої системи державного управління, здатної до впровадження системних і послідовних рішень. Однією з найважливіших проблем, з якою мають справу державні фінанси кожної країни є ефективна організація відносин всередині бюджетної системи. Тобто це відносини між бюджетом центрального уряду та бюджетами органів місцевого самоврядування в частині перерозподілу фінансових ресурсів. Як правило, вони зумовлені об'єктивними відмінностями в рівнях розвитку окремих територій. У бюджетній системі України наявність міжбюджетних відносин зумовлена існуванням ієрархічної системи бюджетів та недостатністю власних коштів. Саме це і потребує їх додаткового перерахування з бюджетів вищих рівнів. Практика перерахування коштів до бюджетів іншого рівня в Україні довела не оптимальність чинної моделі надання трансфертів та обумовила потребу у зміні механізму їх надання. За цих обставин особливо актуальним є формування надійних теоретико-методологічних засад сутності міжбюджетних відносин в умовах становлення самодостатніх територіальних громад. Отже, пропонуємо розібратися в теоретичному підґрунті міжбюджетних відносин.

© Агафошина М. П., 2019

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема реформування системи міжбюджетних відносин є предметом постійних досліджень науковців. Дуже актуальній у наш час темі міжбюджетних відносин було присвячено багато наукових робіт відомих учених, таких як І. О. Луніна, Т. Ф. Куценко, О. П. Кириленко, С. В. Слухай, О. О. Сунцова, В. М. Опарін та багато інших.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Аналіз наукових праць за визначеною темою показав, що існує необхідність у додатковому вивченні організації міжбюджетних відносин в умовах розвитку самодостатніх територіальних громад в Україні. З огляду на це виникає необхідність поглиблення теоретичних знань у сфері міжбюджетних відносин.

**Мета статті.** Метою статті є визначення економічної суті поняття «міжбюджетні відносини» та окреслення основних проблемних аспектів функціонування міжбюджетних відносин в умовах становлення самодостатніх територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу.** Визначення поняття «міжбюджетні відносини» порізно трактується у вітчизняній та зарубіжній літературі. Провідними вченими надано багато варіантів визначення цього терміна, які дещо різняться від наведеного в Бюджетному кодексі України. Розуміємо, що кожне визначення давалося вченими тією чи іншою мірою залежно від сфери діяльності та їхніх наукових інтересів. Пропонуємо ознайомитись з деякими поглядами провідних учених-економістів на визначення поняття «міжбюджетні відносини».

Зокрема, за визначенням В. Опаріна, напрями наукових досліджень якого пов'язані з фінансовою системою, фінансовою інфраструктурою та фіскальною політикою, «міжбюджетні відносини» є внутрішніми бюджетними потоками, які відображають перерозподіл доходів і видатків між бюджетами [1, с. 17].

О. О. Сунцова, яка приділила багато уваги інструментам оптимізації бюджетної складової макроекономічного механізму державного й регіонального розвитку, визначає сутність поняття «міжбюджетні відносини» як форму взаємозв'язків і взаємозалежностей між окремими ланками системи місцевих бюджетів, а також між місцевими бюджетами та Державним бюджетом України – головним елементом системи міжурядових фінансових відносин [2, с. 376].

А. Г. Завгородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко у «Фінансовому словнику» наголошують, що міжбюджетні відносини – це форма, в якій забезпечується зв'язок різних ланок бюджетної системи. Міжбюджетні відносини визначаються державним, територіальним та бюджетним устроєм країни [3, с. 86].

Т. Ф. Куценко, до сфери професійних інтересів якої входить антикризове управління національною економікою, вважає, що міжбюджетні відносини – це частина фінансових відносин в Україні, яка реалізується за допомогою таких інструментів, як міжбюджетні трансферти. Міжбюджетні трансферти – це кошти, що безоплатно й безповоротно передаються з одного бюджету до іншого у формі дотацій, субвенцій та субсидій [4, с. 67–68].

На думку А. Б. Ісмаїлова, міжбюджетні відносини – це відносини, що виникають між органами державної влади, а також між органами місцевого самоврядування щодо розподілу функцій, повноважень, сфер відповідальності у здійсненні видатків та формуванні доходів бюджетів [5, с. 28].

І найголовніше, законодавчо встановлено статтею 81 Бюджетного кодексу України, що міжбюджетні відносини – це відносини між державою, Автономною Республікою Крим та територіальними громадами щодо забезпечення відповідних бюджетів фінансовими ресурсами, необхідними для виконання функцій, передбачених Конституцією України та законами України [6].

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Міжбюджетні відносини виникають на стадії виконання бюджетів. Необхідність здійснення перерозподілу бюджетних ресурсів усередині бюджетної системи є найважливішою передумовою їх існування.

У Бюджетному кодексі України (ст. 81) визначена мета регулювання міжбюджетних відносин, якою є забезпечення відповідності повноважень на здійснення видатків, закріплених законодавчими актами за бюджетами, та фінансових ресурсів, які мають забезпечувати виконання цих повноважень [6].

Аналізуючи викладене вище, не можемо не погодитися з кожним із висловів учених та робимо висновок, що головною ознакою міжурядових відносин у будь – якій країні є організація та способи переміщення фінансових ресурсів від одного рівня влади до іншого, основним інструментом якого є система бюджетних трансфертів.

Україна згідно з Конституцією є унітарною державою, але так історично склалося, що рівень економічного розвитку областей є досить різним. Для необхідності встановлення балансу, особливо у сфері соціального забезпечення, найбільш значущим є механізм перерозподілу між доходами і видатками областей, що здійснюється за допомогою залучення державного бюджету. Актуальність державного бюджету для соціального розвитку регіонів полягає в тому, що держава гарантує своїм громадянам надання певних соціальних гарантій та послуг, але делегує ці обов'язки місцевим органам влади. Витрати, що при цьому здійснюються місцевими органами влади, компенсуються з державного бюджету, у результаті чого і виникають міжбюджетні відносини. У цих умовах міжбюджетні відносини є одним із небагатьох інструментів, які за допомогою сукупності форм, моделей, методів та інструментів здійснюють вплив держави на регіони з метою стабілізації та стимулювання їх розвитку [7, с. 136].

Цілком резонно зробити висновок, що причиною існування міжбюджетних відносин є: по-перше, визначений у чинному законодавстві розподіл повноважень між державною виконавчою владою та органами місцевого самоврядування; по-друге, значна диференціація в рівнях розвитку регіонів та концентрація податкової бази від відповідних джерел податкових надходжень, запорука фінансування витрат на реалізацію повноважень, що передані з боку держави до органів місцевого самоврядування; по-третє, нерівномірність у розміщенні центрів соціально-культурної сфери територією країни і споживачів певних послуг; по-четверте, чинні норми розмежування доходів і видатків між усіма рівнями бюджетної системи й місцевими бюджетами (таб.).

Таблиця

*Характеристика сутності міжбюджетних відносин*

Аспект	Сутність міжбюджетних відносин
Економічний	відносини між органами державної влади та органами місцевого самоврядування щодо формування та використання фінансових ресурсів; вони містять у собі: розподіл доходів та видатків між рівнями бюджетної системи; визначення трансфертів, які передаються з державного бюджету місцевим і навпаки; організацію контролю за витрачанням коштів державного та місцевих бюджетів
Правовий	необхідність розмежування повноважень органів держави та органів місцевого самоврядування щодо надання суспільних послуг; визначення сфери їх спільних повноважень; закріплення видатків державного та місцевих бюджетів, якими фінансуються суспільні послуги; розподіляються доходи між державним та місцевими бюджетами; закріплення переліку делегованих повноважень органів державної влади органам місцевого самоврядування та політика у сфері фінансового вирівнювання
Політичний	пов'язаний з організацією державної влади в країні, реалізацією державних та місцевих інтересів, з ухваленням законодавств, які б максимально збалансували державні та місцеві інтереси

Джерело: [8, с. 104].

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Протягом останнього часу як високорозвиненим країнам, так і тим, що розвиваються, притаманно виявляти цікавість щодо процесу впровадження децентралізації управління. У західних країнах децентралізація є ефективним знаряддям у процесі реорганізації органів виконавчої влади в напрямку надання державних послуг найбільш дієвим способом. Нагадуємо, що децентралізація – це передача значних повноважень та бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування, щоб якомога більше повноважень мали ті органи, що ближче до людей, де такі повноваження можна реалізувати найбільш успішно. Країни, що розвиваються, переходять до децентралізації управління з метою набуття ефективності надання державних послуг, макроекономічної стабільності, а також прискорення процесу економічного зростання.

Отже, центральне місце в бюджетних відносинах посідають процедури бюджетного регулювання.

Основними складовими міжбюджетних відносин є:

- 1) поділ видатків бюджетів, джерела та гарантія виконання, критерії розподілу між місцевими бюджетами;
- 2) розподіл видатків між бюджетами (тип видатків, які здійснюються з Державного бюджету України, та видатки, що виконуються з місцевих бюджетів);
- 3) калькуляція видатків, які беруться до уваги при визначенні розміру міжбюджетних трансфертів
- 4) міжбюджетні трансферти та їх види.

Такий поділ видаткової частини забезпечує належні бюджети фінансовими ресурсами, що необхідні для виконання функцій органами влади та забезпечують здійснення повноважень у процесі регулювання міжбюджетних відносин.

Відповідно до статті 86 Бюджетного кодексу України, розмежування видатків між місцевими бюджетами здійснюється на основі принципу субсидіарності з урахуванням критеріїв повноти надання гарантованих послуг і наближення їх до безпосереднього споживача. Відповідно до цих критеріїв види видатків поділяються на такі групи:

- перша група – видатки на функціонування бюджетних установ і реалізацію заходів, які забезпечують необхідне першочергове надання гарантованих послуг і які розташовані найближче до споживачів. Такі видатки здійснюються з бюджетів сіл, їх об'єднань, селищ і міст;

- друга група – видатки на функціонування бюджетних установ і реалізацію заходів, які забезпечують надання основних гарантованих послуг для всіх громадян України – здійснюються з бюджетів міст республіканського Автономної Республіки Крим і міст обласного значення, а також районних бюджетів та бюджетів об'єднаних територіальних громад;

- третя група – видатки на функціонування бюджетних установ і реалізацію заходів, які забезпечують гарантовані послуги для окремих категорій громадян, або реалізацію програм, потреба в яких існує в усіх регіонах України – здійснюються з бюджету АРК та обласних бюджетів.

Із бюджетів міст Києва та Севастополя здійснюються видатки всіх трьох груп [6].

Принцип субсидіарності згідно зі ст. 7 Бюджетного кодексу України являє собою розподіл видів видатків між державним бюджетом та місцевими бюджетами, а також між місцевими бюджетами ґрунтується на необхідності максимально можливого наближення надання гарантованих послуг до їх безпосереднього споживача [6].

Щодо вітчизняної практики розмежування видатків, то цей принцип вказує на обов'язок вищої державної влади надавати фінансову допомогу органам влади місцевого рівня. І така допомога має давати поштовх фінансовій автономії місцевої влади та розширенню повноважень, і аж ніяк не повному підпорядкуванню місцевої влади центральній, враховуючи розподіл повноважень між різними рівнями влади в усіх сферах, зокрема у фінансовій.

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Засади розмежування доходів і видатків між місцевими бюджетами й державним виокремлюють певні підходи щодо їх дефініції, як наприклад:

- 1) закріплення видатків за рівнями влади знизу доверху;
- 2) типізація мінімальних соціальних послуг;
- 3) співвідношення пропорцій розподілу доходів між різними рівнями бюджетної системи, які на пряму залежать від функцій, повноважень і завдань, що вирішуються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування у сфері надання державних послуг;
- 4) зацікавленість у розвитку бізнесу і підприємництва на відповідній території.

Регіони в Україні розвиваються нерівномірно, отже, у них різне фінансове забезпечення та різні потенціали формування дохідної частини бюджету. Відмінності в рівнях соціально-економічного розвитку між регіонами виявляються в показниках валового внутрішнього продукту на одну особу, середньомісячній заробітній платі, середньомісячному реальному доходу на одну особу і т. ін.

Зрозуміло, що основною метою є місцевий економічний розвиток. У нашому розумінні – це постійна синергія дій влади, бізнесових кіл, громадянського суспільства та науковців, метою якої є покращення якості життя та економічного потенціалу конкретної громади. Вплив міжбюджетних відносин на якість місцевого розвитку визначається насамперед діленням видаткових повноважень та забезпеченням відповідними доходами регіональних органів влади. Таким чином, з метою уникнення дисбалансу в економічних потенціалах, відбувається закріплення фінансових ресурсів за конкретним місцевим органом для економічного розвитку та зменшення впливу центру на органи місцевого самоврядування.

Лише шляхом розмежування доходів і видатків неможливо провести збалансування бюджетів одного рівня, саме тому ця мета досягається за допомогою бюджетного вирівнювання. Правове врегулювання міжбюджетних відносин здійснюється розділом 4 Бюджетного кодексу України.

Основоположним взаємозв'язком бюджетів різних рівнів, відповідно до Бюджетного кодексу є принцип справедливості і неупередженості бюджетної системи. Він полягає в засадах справедливого й неупередженого розподілу суспільного багатства між громадянами і територіальними громадами. Під цим ми розуміємо передбачення встановлення єдиних для всіх бюджетів нормативів відрахування від загальнодержавних податків та зборів, єдиного порядку сплати, вирівнювання обсягу мінімальної бюджетної забезпеченості бюджетів. Це є необхідними умовами для забезпечення рівномірного надходження доходів, передусім недопущення касових розривів та підвищення зацікавленості виконання планів надходження доходів у державний та місцеві бюджети тощо.

Отже, місцеві бюджети повинні мати достатній обсяг коштів, для виконання повноважень, переданих державою. Розподіл доходів належить до повноважень Верховної Ради України, яка визначає постійний їх перерозподіл між ланками бюджетної системи.

Аналізуючи бюджетне законодавство, приходимо до висновку, що розподіл коштів бюджетної системи відбувається в порядку закріплення визначених видів доходів за бюджетами різного рівня на постійній або довгостроковій основі відповідно до бюджетного регулювання.

Доходи, які віднесені нормативними актами до дохідної частини бюджетів певного рівня на невизначений строк у розмірі територіального надходження (повністю або у твердо фіксованому розмірі), належать до закріплених доходів. Наприклад, закріпленими за Державним бюджетом України є надходження від зовнішньоекономічної діяльності, платежі за користування надрами загальнодержавного значення тощо.

Проте кошик доходів місцевого самоврядування складають податки і збори, які закріплені Бюджетним кодексом України на постійній основі за бюджетами місцевого самоврядування і враховуються при визначенні обсягів міжбюджетних трансфертів.

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Закріплені доходи є основною дохідною базою кожного бюджету. Однак для повного покриття потреб будь-яких бюджетів їх виявляється недостатньо. Саме тому виникає потреба у збалансуванні бюджетів із залученням інших джерел доходів. Досягнути цього можна насамперед за допомогою регулюючих доходів.

Регулюючі доходи – це податки та інші платежі, по яких законами встановлюються нормативи відрахувань (у відсотках) до місцевих бюджетів на майбутній фінансовий рік, а також на довготривалій основі (не менше ніж на три роки). Враховуючи наведене вище, розмір частини таких доходів кожного року змінюється і регулюється, зважаючи на потреби кожного виду бюджету.

Склад і структура видатків бюджетів різних рівнів визначаються великою кількістю факторів, таких передусім, як їх предметна спрямованість, що в загальному вигляді відображена в Бюджетній класифікації, зокрема, їх поділ за економічним змістом тощо. На сучасному етапі розвитку України, у зв'язку з недостатністю грошових коштів для фінансування всіх нагальних потреб, при розподілі видатків державі притаманна властивість вирішувати питання про пріоритетність об'єктів фінансування. Враховуючи це при плануванні видатків, в першу чергу мають вирішуватися питання щодо вибору між наявними потребами.

Видатки бюджетів усіх ланок групуються за предметною ознакою відповідно до Бюджетної класифікації України. Зокрема, важливим елементом є їх поділ на поточні видатки й видатки розвитку.

Відповідно до інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету, поточні видатки — це видатки, які спрямовуються на виконання бюджетних програм та забезпечують поточне функціонування бюджетних установ, проведення досліджень, розробок, заходів та надання поточних трансфертів населенню і підприємствам (установам, організаціям) [9].

Видатки розвитку (або капітальні видатки) – це видатки бюджетів на фінансове забезпечення наукової, інвестиційної та інноваційної діяльності, зокрема: фінансове забезпечення капітальних вкладень виробничого й невиробничого призначення; фінансове забезпечення структурної перебудови економіки; інші видатки, пов'язані з розширенням відтворенням. Відповідно до бюджетної класифікації такими видатками є: придбання основного капіталу, обладнання і предметів довгострокового користування, капітальне будівництво та ремонт тощо.

Визначення та закріплення видатків розвитку й поточних видатків є дуже вагомим. Відповідно до законодавства, в умовах економічної кризи першочерговому фінансуванню підлягають саме поточні видатки.

**Висновки і пропозиції.** Аналізуючи викладене вище, можемо зробити висновок, що на основі ефективної й раціональної побудови системи міжбюджетних відносин досягаються такі першочергові цілі:

- підвищення якості життя та соціального захисту населення, підвищення рівня бюджетного забезпечення територіальних спільнот;
- забезпечення економічного розвитку шляхом оптимального використання податкового потенціалу кожного з регіонів і країни загалом;
- запобігання конфліктам між органами влади різних рівнів, результатом чого є зміцнення територіальної цілісності країни.

Саме тому розподіл повноважень доцільно здійснювати знизу доверху. Отже, насамперед визначити повноваження місцевих органів, а потім – центральних органів влади. Таким чином будуть досягнуті цілі реформи місцевого самоврядування. Зокрема: наближення послуг соціального, адміністративного та комунального характеру до місць проживання жителів; надання ресурсів громадам задля належного забезпечення системи послуг; визначення місцевих податків і зборів та отримання доступу до міжнародних кредитів.

Отже, роблячи узагальнюючий висновок слід зазначити, що фінансова децентралізація здійснює позитивний вплив на забезпечення громад фінансовими ресурсами, за умови економічно обґрунтованого розподілу доходів і видатків для забезпечення відповідних бюджетів, що необхідно для виконання функцій, передбачених Конституцією України та законами України.

### Список використаних джерел

1. Опарін В. М. Бюджетна система: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. Дисципліни / редкол.: В. М. Опарін, В. І. Малько, С. Я. Кондратюк. Київ: КНЕУ, 2000. 205 с.
2. Сунцова О. О. Місцеві фінанси: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 560 с.
3. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 566 с.
4. Куценко Т. Ф. Бюджетно-податкова політика: навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2002. 256 с.
5. Ісмаїлов А. Б. Міжбюджетні відносини та напрями їх вдосконалення. *Фінанси України*. 2004. № 6. С. 27–32.
6. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 08.07.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
7. Федченко К. А. Механізми реформування міжбюджетних відносин в умовах економічної нестабільності. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 4 (82). С. 135–138.
8. Фещенко Л. В., Проноза П. В., Кузьминчук Н. В. Бюджетна система України: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008. 440 с.
9. Інструкція щодо застосування економічної класифікації бюджету: затв. Наказом Міністерства фінансів України від 12.03.2012 р. № 333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0456-12>.

### References

1. Oparin, V. M. (2000). *Biudzhetna systema [Budget system]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
2. Suntsova, O. O. (2005). *Mistsevi finansy [Local finance]*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
3. Zahorodnii, A. H., Vozniuk, H. L., Smovzhenko, T. S. (2002). *Finansovyi slovnyk [Financial dictionary]*. Kyiv: T-vo «Znannia», KOO [in Ukrainian].
4. Kutsenko, T. F. (2002). *Biudzhetno-podatкова polityka [Fiscal polycy]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
5. Ismailov, A. B. (2004). Mizhbiudzhetni vidnosyny ta napriamy yikh vdoskonalennia [Inter-budget relations and areas for improvement]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 6, 27-32 [in Ukrainian].
6. Biudzhetni kodeks Ukrainy [Budget code of Ukraine] (On July 8, 2010). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
7. Fedchenko, K. A. (2017). Mekhanizmy reformuvannia mizhbiudzhetnykh vidnosyn v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Mechanisms for reforming inter-budget relations in times of economic instability]. *Visnyk ZhDTU – Herald of ZhDTU*, 4 (82), 135-138 [in Ukrainian].
8. Feshchenko, L. V., Pronoza, P. V., Kuzmynchuk, N. V. (2008). *Biudzhetna systema Ukrainy: navchalnyi posibnyk [Budget system of Ukraine]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
9. Instrukttsiia shchodo zastosuvannia ekonomichnoi klasyfikatsii biudzhetu [Instructions on how to apply the economic budget classification] (On March 12, 2012). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0456-12>.

**Агафوشي́на Мари́на Петро́вна** – аспірантка, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Агафوشي́на Мари́на Петро́вна** – аспірантка, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Ahafoshyna Maryna** – PhD student, Chernihiv National University of Tehnology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine)

E-mail: [uprarch2@ukr.net](mailto:uprarch2@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6761-4689>

УДК 658:336:351.863

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-264-276

*Сергій Шкарлет, Ірина Садчикова***ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ***Сергей Шкарлет, Ирина Садчикова***ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ***Serhiy Shkarlet, Iryna Sadchykova***TRANSFORMATION OF ENTERPRISE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY SYSTEM IN DIGITAL ECONOMICS**

У статті ґрунтовно досліджено сутність цифрової економіки, визначено особливості функціонування суб'єктів господарювання в умовах цифровізації. Визначено сутність та роль системи фінансово-економічної безпеки в умовах діджиталізації економіки. Також проведено паралель між традиційною та цифровою економікою, названі їхні особливості та принципові відмінності в частині системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Дано авторське визначення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації, де зроблено акцент, що найбільш вразливою є інформація, яка міститься на електронних носіях. Розкрито поняття «інформаційна безпека». Наведено основні програмні засоби та методи оцінки інформаційної безпеки на підприємстві та виділено шляхи і напрями захисту інформації.

**Ключові слова:** цифрова економіка; діджиталізація; цифровізація; фінансово-економічна безпека; інформаційна безпека; програмні засоби; методи оцінки.

*Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 35.*

В статье основательно исследована сущность цифровой экономики, определены особенности функционирования субъектов хозяйствования в условиях цифровизации. Определена сущность и роль системы финансово-экономической безопасности в условиях диджитализации экономики. Также проведена параллель между традиционной и цифровой экономикой, названы их особенности и принципиальные различия в части системы обеспечения финансово-экономической безопасности предприятия. Дано авторское определение финансово-экономической безопасности предприятия в условиях цифровизации, где сделан акцент, что наиболее уязвима информация, которая находится на электронных носителях. Раскрыто понятие «информационная безопасность». Приведены основные программные средства и методы оценки информационной безопасности на предприятии и выделены пути и направления защиты информации.

**Ключевые слова:** цифровая экономика; диджитализация; цифровизация; финансово-экономическая безопасность; информационная безопасность; программные средства; методы оценки.

*Рис.: 1. Табл.: 3. Библ.: 35.*

The article thoroughly explores the essence of the digital economy, defines the features of the functioning of business entities in the context of digitalization. The essence and role of the financial and economic security system in the context of the digitalization of the economy is determined. A parallel has also been drawn between the traditional and digital economies, their features and fundamental differences in terms of the system for ensuring the financial and economic security of the enterprise have been named. The author's definition of the financial and economic security of the enterprise in the context of digitalization is given, where it is emphasized that the information that is on electronic media is most vulnerable. The concept of "information security" is disclosed. The main software tools and methods for assessing information security at the enterprise are given and ways and directions of information protection are highlighted.

**Keywords:** digital economy; digitalization; digitalization; financial and economic security; information security; software; evaluation methods.

*Fig.: 1. Table: 3. References: 35.*

**JEL Classification:** M21; M40

**Постановка проблеми.** Ключовою тенденцією розвитку сучасного суспільства є цифровізація всіх його сфер. Сучасні інформаційні технології є невід'ємною складовою нашого життя і здійснюють постійний вплив на різні економічні, соціальні, технічні та управлінські системи. Особливо помітну роль процеси діджиталізації відіграють у розвитку господарської діяльності та розбудові національних економік країн. У результаті вже сьогодні глобальним трендом розвитку світового господарства є становлення та швидкий розвиток цифрової економіки, якій притаманний всеохоплюючий та всебічний процес впровадження і застосування нових інформаційних технологій у всіх без винятку сферах економічного життя.

Враховуючи окреслене, варто зауважити, що процеси цифровізації, які вже є невідворотними у власному розвитку, призводять до позитивних змін у функціонування всіх без винятку економічних суб'єктів. Проте, з іншого боку, таким процесам притаманні й



## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

негативні наслідки від їх використання. Деструктивний вплив діджиталізації на різні суспільні системи передусім пов'язують із необхідністю підвищення інформаційної безпеки в суспільстві, впровадження нових заходів для забезпечення збереження персональних та корпоративних даних. Відповідно, під впливом поступової цифровізації, актуалізуються і питання трансформації методів та інструментів забезпечення не лише інформаційної, але і фінансово-економічної безпеки економічних суб'єктів, оскільки такий вид безпеки також безпосередньо пов'язаний із використанням сучасних технологій для стійкого розвитку, насамперед, суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням проблем становлення цифрової економіки та її впливу на економічні процеси займалися вітчизняні та закордонні вчені, а саме: І. Ансофф, Р. Акофф, В. Апалькова, О. Вишневський, С. Веретюк, С. Войтко, В. Геєць, А. Глушенкова, О. Гудзь, П. Дойль, П. Друкер, В. Компанієць, С. Коляденко, С. Кубів, В. Ляшенко, Р. Ліпсі, Е. Тоффлер, І. Тушконов, Т. Юдіна, П. Стецюк, А. Томпсон, Т. Халімон, К. Шваб та ін.

Зокрема, теоретичні та прикладні аспекти розвитку цифрової економіки та особливості її розбудови в сучасному суспільстві, ролі у формуванні ВВП країн розглядаються в роботах таких науковців, як Д. Тапскотт, Т. Мембург, Н. Ераус, Г. Карчева, В. Огородня, В. Опенько, А. Кубраков, О. Риженко та ін.

Актуалізація питань забезпечення інформаційної безпеки різних економічних суб'єктів, включаючи підприємства реального сектору національного господарства, здійснюється в наукових працях І. Арістової, Т. Альшанської, Г. Атаманова, І. Березовської, В. Василюк, О. Дзьобань, О. Додонова, О. Литвиненко, І. Новикової, Л. Фролової, Н. Ястремської та ін.

Окремі положення формування стійкої системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання у цифровому світі досліджувалися в роботах таких науковців: А. Берл'є, Ю. Благова, О. Вільямсона, М. Дженсена, К. Мерфі, Г. Пирогова, Г. Шиназі та ін. Вітчизняні учені, які досліджували це питання, О. Ареф'єва, О. Барановський, І. Бланк, Л. Васильченко, К. Горячева, А. Єпіфанов, С. Ілляшенко та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць у сфері пізнання особливостей становлення цифрової економіки в сучасному світі та її впливу на різні галузі і сфери національного господарства, малодослідженими залишають теоретичні, методичні та прикладні положення забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств у нових реаліях діджиталізації господарської діяльності.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження процесів трансформації системи фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах становлення цифрової економіки, поглиблення теоретичних та прикладних аспектів впливу діджиталізації на ведення господарської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Отже, для поглиблення наукових положень у сфері впливу процесів цифровізації на трансформацію системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності, спочатку розглянемо сутність таких процесів та зміст цифрової економіки.

Вперше термін «цифрова економіка» був введений в економічну науку в 1995 р. Доном Тапскоттом, який трактував це поняття так: «цифрова економіка – це такий тип економіки, який базується на використанні цифрових технологій» [34]. У свою чергу, Департамент комунікацій та цифрової економіки Австралії визначає цифрову економіку як глобальну мережу економічних та соціальних заходів, реалізованих через такі платформи, як Інтернет, а також мобільні та сенсорні мережі [2].

Українські вчені також приділили значну увагу дослідженню особливостей становлення цифрової економіки в сучасному суспільстві. Зокрема, С. Коляденко розглядає цей тип економіки як виробництво, продаж і постачання продуктів через комп'ютерні

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

мережі (електронна комерція) [16]. З іншого боку, С. Веретюк визначає цифрову економіку з врахуванням її потенційних можливостей – як ще нереалізовану трансформацію всіх сфер економіки завдяки перенесенню всіх інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу [6]. Отже, аналізуючи окреслені підходи до визначення сутності цифрової економіки, варто зауважити, що її виникнення та становлення безпосередньо пов'язано з впровадженням сучасних технологій, які дають змогу переносити інформацію про різні сфери функціонування суспільства у цифровий вигляд.

У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, цей тип економіки розглядається таким чином: цифрова економіка – тип економіки, де ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані: числові, текстові тощо. Їх використання як ресурсу дає змогу істотно підвищити ефективність, продуктивність, цінність послуг та товарів, побудувати цифрове суспільство [24].

Аналізуючи окремі аспекти розвитку цифрової економіки, варто зауважити, що на початковому етапі її виникнення та становлення безпосередньо було пов'язано з процесами розвитку електронних видів бізнесу, зростання ефективності яких у подальшому мало синергетичний ефект і на інші сфери та галузі господарства. Відповідно, Томас Мессенбург та спеціалісти Організації економічного розвитку та співробітництва (OECD) пропонують три базові складові цифрової економіки: підтримуюча інфраструктура (програмне та апаратне забезпечення, телекомунікації та мережі); електронний бізнес (будь-які процеси, які організовані з використанням комп'ютерної мережі) та електронна комерція (передача товарів он-лайн) [4].

Отже, як вже зазначалося, процеси діджиталізації отримали свого найбільшого розвитку саме в економічних сферах життєдіяльності суспільства, оскільки мали значну кількість переваг для економічних агентів, особливо суб'єктів підприємницької діяльності.

Дослідження міжнародної консалтингової компанії «McKinsey» щодо особливостей та переваг цифрової економіки, говорить про те, що цифровізація бізнес-процесів впливає на економічні та соціальні складові, а саме збільшення продуктивності праці, зокрема кількості робочих місць у суміжних галузях, прискорення темпів зростання малого та середнього бізнесу, зниження негативного впливу на навколишнє середовище, доступність он-лайн освіти тощо [14; 21; 30].

У свою чергу, активне використання переваг цифровізації господарської діяльності, вимагає від керівників підприємств використання нових методів управління та часткової зміни бізнес-моделі власного розвитку. Зокрема, спеціалісти корпорацій «Telstra» і «Deloitte» визначили мінімальні вимоги для підприємств, які прагнуть до успішної діяльності в умовах становлення цифрової економіки, а саме: необхідність інвестування в нові здібності та нові ділові моделі; орієнтованість на клієнта; швидкість та оперативність; знання своїх дійсних конкурентів [8; 33].

Розвиток цифрової економіки є невідворотнім процесом і в подальшому буде набувати дедалі більш глобального характеру. Нині цей вид економіки найбільшими темпами розвивається у провідних країнах світу, які активно підтримують процеси діджиталізації та формують нові національні програми цифровізації суспільства. За даними аналітичних досліджень, проведених Світовим банком, Міжнародним банком реконструкції та розвитку та іншими компаніями залежно від методів оцінки, розмір цифрової економіки на сьогодні оцінюється від 4,5 до 15,5 % світового ВВП, і в майбутньому ця частка буде збільшуватися [9; 10].

Особлива увага регуляторів різних країн світу до розвитку цифрової економіки, активній підтримці впровадження нових технологій в економічній сфері безпосередньо пов'язана зі значними можливостями цифрового світу і спроможністю підвищити якість життя населення, збільшити фінансові можливості держави. У зв'язку з цим для оцінки рівня технологічного розвитку та ступеня впровадження інноваційних технологій у суспільство, зокрема й в економічну сферу, було розроблено індекс DESI (The Digital

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Economy and Society Index). У табл. 1 наведена інформація про складові цього індексу (зв'язок, людський капітал, використання Інтернету, інтеграція цифрових технологій та цифрові громадські послуги) та його значення для окремих розвинутих країн світу.

Таблиця 1

*Значення індексу DESI для Європейського Союзу  
та 10 країн-лідерів із розвитку цифрової економіки за 2017 рік*

Країна	Індекс DESI	Зв'язок	Людський капітал	Використання Інтернету	Інтеграція цифрових технологій	Цифрові громадські послуги
Данія	0,71	0,76	0,69	0,72	0,62	0,74
Фінляндія	0,68	0,64	0,76	0,62	0,56	0,82
Швеція	0,67	0,76	0,69	0,71	0,54	0,65
Нідерланди	0,67	0,82	0,65	0,62	0,48	0,77
Люксембург	0,61	0,79	0,73	0,64	0,3	0,49
Бельгія	0,61	0,78	0,57	0,52	0,52	0,57
Об'єднане королівство	0,6	0,74	0,71	0,59	0,37	0,5
Ірландія	0,59	0,65	0,56	0,48	0,56	0,67
Естонія	0,58	0,62	0,58	0,6	0,32	0,84
Австрія	0,57	0,63	0,62	0,44	0,39	0,73
<i>Середні індекси по групі</i>	<i>0,63</i>	<i>0,72</i>	<i>0,66</i>	<i>0,59</i>	<i>0,45</i>	<i>0,67</i>
<i>Євросоюз</i>	<i>0,52</i>	<i>0,63</i>	<i>0,55</i>	<i>0,48</i>	<i>0,37</i>	<i>0,55</i>

Джерело: сформовано авторами на основі [14; 32].

Отже, дані табл. 1 свідчать, що Данія є лідером у сфері побудови цифрового суспільства в усьому світі, оскільки для цієї країни індекс DESI є найбільшим. Для України індекс DESI не розраховується, оскільки наша країна не є членом Європейського Союзу та існує дефіцит відповідної інформації для розрахунку цього показника.

Розвиток цифрової економіки безпосередньо пов'язаний із розробкою та впровадженням нових інформаційних інновацій у роботу окремих підприємницьких структур. У 2017 році за даними Всесвітнього економічного форуму Україна за рівнем використання інформаційно-комунікаційних технологій посіла 85-е місце серед 138 країн світу [35]. Це свідчить про те, що в нашій країні процеси цифровізації не набули значного масштабу, а виникають та розвиваються локально в межах окремих економічних суб'єктів. Для прискорення окреслених процесів, активізації розробки нових інформаційних продуктів, імпорту вже сформованих технологій об'єктивною необхідністю є і створення відповідного інституційного забезпечення для розвитку підприємств в умовах діджиталізації суспільства.

Основними перевагами для функціонування підприємства в умовах цифрової економіки можна назвати такі:

- використання комп'ютерних технологій, програмного та апаратного забезпечення;
- впровадження інновацій у бізнес-процеси;
- оперування великим масивами інформаційних даних;
- забезпечення захисту інформації;
- надходження нових інвестицій;
- підвищення продуктивності праці;
- орієнтованість на клієнтів;
- швидкість та оперативність проведення будь-яких операцій та ін.

Проте, як вже зазначалося, одночасно з розвитком цифрової економіки виникають також і нові загрози, які можуть здійснювати деструктивний вплив на функціонування різних суб'єктів господарювання. До їх числа, наприклад, можна віднести втрату корпоративної інформації або фінансових ресурсів через здійснення кібератак на діяльність підприємств. Отже, поряд з адаптацією господарської діяльності до вимог цифрової економіки, керівництву варто значну увагу приділяти і створенню ефективно діючих систем

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

забезпечення інформаційної безпеки. Це, у свою чергу, вимагає значних фінансових ресурсів. Відповідно, уваги потребують і питання забезпечення стійкості системи фінансово-економічної безпеки як невід'ємної складової стабільного розвитку суб'єктів господарювання. Забезпечення стійкості такої системи також потребує розробки і впровадження нових технологій у роботу підприємств, створення нових структурних підрозділів.

Розглянемо більш детально особливості трансформації системи фінансово-економічної безпеки під впливом процесів діджиталізації. Розглянемо сутність цього виду безпеки більш детально. У табл. 2 представлено різні концепції розгляду сутності категорії «фінансово-економічна безпека підприємства», проаналізуємо їх зміст.

Таблиця 2

*Наукові підходи до трактування поняття  
«фінансово-економічна безпека підприємства»*

<i>Автор (и)</i>	<i>Визначення</i>
І. Бланк	Фінансова безпека підприємства є кількісно і якісно детермінованим рівнем його фінансового стану, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних, збалансованих інтересів від реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру
І. Мойсеєнко, О. Марченко	Це такий його фінансово-економічний стан, який забезпечує захищеність його фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах
О. Трухан	Трактується одночасно з двох позицій – статичної (як результат діяльності підприємства на певну дату) та динамічної (розвиток підприємства в умовах фінансово-економічної безпеки в короткостроковій та довгостроковій)
Т. Васильців	Здатність суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, зокрема й фінансову діяльність, ефективно і стабільно шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їхній рівень та нівелювати вплив ризиків внутрішнього і зовнішнього середовища
В. Ільчук, В. Садчиков	Це не тільки захищеність капіталу підприємств, організацій, установ, але і їх готовність створювати нові механізми реалізації фінансових угод, захисту прав усіх учасників фінансових відносин, а також упорядкування і здійснення контролю за фінансово-економічними потоками та відповідний рівень страхування різного роду непередбачуваних ризиків
С. Ілляшенко	Фінансово-економічна безпека підприємства – це стан ефективного використання його ресурсів та існуючих ринкових можливостей, здатний забезпечити попередження внутрішніх та зовнішніх загроз та його тривале виживання, що забезпечує сталий розвиток на ринку відповідно до обраної маси
Г. Пастернак-Таранушенко	Фінансово-економічна безпека підприємства це захищеність життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, яка забезпечується адміністрацією і колективом підприємства шляхом реалізації заходів правового, економічного, організаційного інженерно-технічного і соціально-психологічного характеру

Джерело: згруповано авторами на основі [3; 5; 12; 15; 18; 20; 28].

Отже, аналіз наведених у табл. 2 наукових підходів до розгляду сутності категорії «фінансово-економічна безпека підприємства» дає підстави зробити висновок, що забезпечення належного рівня такої безпеки пов'язано з можливістю у підприємства протидіяти зовнішнім та внутрішнім загрозам і ефективно розвиватися на основі наявності достатніх обсягів фінансових ресурсів.

Відповідно, процеси діджиталізації є зовнішніми чинниками впливу на діяльність підприємств і вимагають виваженого врахування їхніх позитивних сторін з одночасним аналізом потенційних загроз, які можуть виникати. Таким чином, варто констатувати, що фінансово-економічна безпека підприємства в умовах цифрової економіки – це система усестороннього аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства на предмет інформаційно-критичних загроз, способів і засобів їх попередження для забезпечення стабільного розвитку підприємства на основі використання інформаційних технологій та відповідного програмного забезпечення. Особливості трансформації системи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах становлення нового типу економіки представлено на рис. 1.

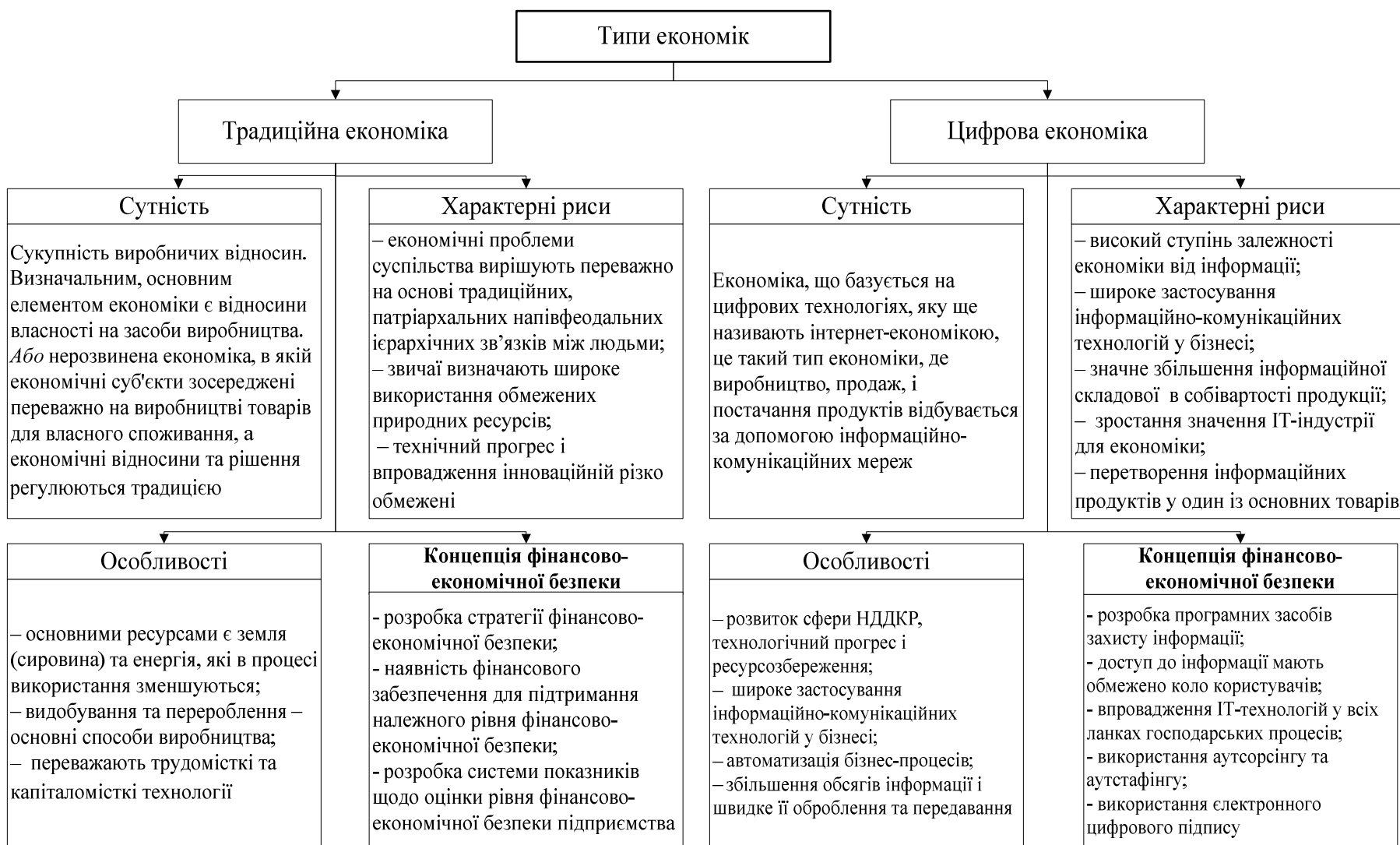


Рис. 1. Особливості функціонування різних типів економіки з урахуванням фінансово-економічної безпеки

Джерело: складено авторами на основі [26].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Отже, в умовах традиційної економіки система забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства зводилась до простого розрахунку сукупності показників. На основі їх значень керівництво визначало поточний фінансовий стан підприємства, виокремлювало окремі проблеми у його функціонування, і з урахуванням цієї аналітичної інформації розроблялася стратегія фінансово-економічної безпеки підприємства. В умовах же цифрової економіки система фінансово-економічної безпеки підприємства змінюється і вимагає при побудові стратегії її забезпечення враховувати виклики діджиталізації, що безпосередньо вимагає приділення значної уваги розробці необхідного програмного забезпечення, використання інформаційних систем, електронного цифрового підпису, засобів захисту інформації та ін.

В епоху цифрових технологій інформація стає універсальним товаром для відносин між різними структурами підприємств. Правильно побудована система захисту інформації забезпечить довготривалу на безперебійну роботу підприємства. Отже, забезпечення ефективної системи фінансово-економічної безпеки підприємства неможливо без врахування загроз інформаційної безпеки. Відповідно, інформаційна безпека – це стан захищеності встановлених законодавством норм та параметрів інформаційних процесів та відносин, що забезпечує необхідні умови існування держави, людини та суспільства як суб'єктів цих процесів та відносин [27]. Причини порушення інформаційної безпеки підприємства можуть бути різними. До їх числа варто віднести такі:

– збої обладнання (збої кабельної системи, перебої в електроживленні, збої серверів, робочих станцій, мережних карт, дискових систем тощо);

– некоректна робота програмного забезпечення (втрата або змінювання даних у разі помилок у ПЗ, втрати даних унаслідок зараження системи комп'ютерними вірусами тощо);

– навмисні дії сторонніх осіб (несанкціоноване копіювання, знищення, підробка або блокування інформації, порушення роботи інформаційної системи, спричинення витоку інформації);

– помилки обслуговуючого персоналу та користувачів (випадкове знищення або змінювання даних; некоректне використання програмного та апаратного забезпечення, яке призводить до порушення нормальної роботи системи, виникнення вразливих місць, знищення або змінювання даних, порушення інтересів інших законних користувачів тощо; неефективно організована система захисту; втрата інформації через неправильне зберігання архівних даних тощо);

– навмисні дії обслуговуючого персоналу та користувачів, а також ознайомлення сторонніх осіб із конфіденційною інформацією.

Саме тому необхідно використовувати для забезпечення інформаційної, а відповідно, і фінансово-економічної безпеки підприємства інформаційні системи і технології, які є сукупністю програмно-технічних засобів і методів виробництва, передачі, обробки та споживання інформації. У табл. 3 наведені такі інструменти.

Таблиця 3

*Програмні засоби та методи оцінки інформаційної безпеки на підприємстві*

№ з/п	Характеристика виду (типу) програмного засобу (методу) його переваги та недоліки	
1	2	3
1	<b>Метод CRAMM</b> (Великобританія) – британський метод, що має відомий підхід до кількісного і якісного розрахунку ІР. Його основними цілями є: автоматизація управління ризиками, оптимізація фінансових витрат на управління, оптимізація часу на супровід систем безпеки компанії, підтримка безперервності бізнесу.	
	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
	Метод використовує комплексний підхід до оцінювання ризиків державних і комерційних організацій, застосовує технології оцінювання загроз і вразливостей за непрямыми факторами з можливістю верифікації результатів, має	Використання методу CRAMM вимагає спеціальної підготовки і високої кваліфікації аудитора, процес є досить трудомістким і може обраховуватись місяцями безперервної роботи аудитора, не дозволяє створювати власні шаблони звітів або модифікувати наявні.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Закінчення табл. 3

1	2	3
	широку базу знань по контрзаходах і володіє універсальністю і адаптованістю під профілі різних організацій. Розроблено програмні продукти, що реалізують цю методику.	Ця методика припускає використання лише методів зниження рівня ризиків інформаційної безпеки, такі способи управління ризиками, як «уникнення» або «прийняття», не розглядаються. Програмне забезпечення тільки англійською мовою.
2	<b>CORAS</b> – інструмент, що дозволяє документувати, створювати звіти про результати аналізу шляхом моделювання ризику. У цій методології інформаційні системи представлені як складний комплекс з урахуванням людського фактору, а не тільки на основі використовуваних технологій	
	Переваги	Недоліки
	Програмний продукт, що реалізує цю методологію, є безкоштовним і не потребує значних ресурсів для установки. Методика проста у використанні і не вимагає спеціальних знань.	Не передбачена періодичність проведення оцінювання ризиків і оновлення їх величин. CORAS не дозволяє оцінити ефективність інвестицій, вкладених у впровадження заходів безпеки, так само як не дає можливо ті знайти необхідний баланс між заходами, запобігання, виявлення, виправлення або відновлення інформаційних актів
3	<b>Risk Watch</b> (США) являє собою сімейство програмних продуктів, побудованих на загальному програмному ядрі, які призначені для управління різними видами ризиків та підтримки великого різновиду стандартів	
	Переваги	Недоліки
	Risk Watch як критерії для оцінювання та управління ризиками використовуються «очікувані річні втрати» та оцінка «повернення інвестицій». Risk Watch орієнтована на точне кількісне оцінювання ношення втрат від загроз безпеці і затрат на створення системи захисту.	Отримані оцінки ризиків (математичне очікування втрат) далеко не вичерпують розуміння ризику із системних позицій – метод не враховує комплексний підхід до інформаційної безпеки.
4	<b>OCTAVE</b> (США) – метод оперативного оцінювання критичних загроз, активів і вразливостей і вказує на те, що персонал несе відповідальність за встановлення стратегії безпеки організації	
	Переваги	Недоліки
	Простота у використанні і наочність вихідних даних; швидке впровадження і використання в організаціях і установах різного профілю; регулярне проведення оцінювання ризиків та оновлення їх величин як частини процесу оцінювання ризиків. Існує програмний продукт, що реалізує положення цієї методики.	Не використовується такий спосіб управління ризиками, як обхід (виключення). Метод OCTAVE не дає кількісного оцінювання ризиків інформаційній безпеці, проте якісне оцінювання може бути використане у визначенні кількісної шкали їх ранжування.
5	<b>Oracle Crystal Ball</b> – додаток до Microsoft Excel для моделювання бізнес-процесів, визначення ризиків, прогнозування невизначених даних і оптимізації результатів. Використання моделювання за методом Монте Карло дає додаткові можливості оптимізації. Crystal Ball забезпечує можливість моделювання та імітації для здійснення «What-If» аналізу	
	Переваги	Недоліки
	Простота у використанні й наочність вихідних даних.	Не дає кількісного оцінювання рівня безпеки та є залежним від правильності введення вихідних даних в Microsoft Excel

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 7; 17; 25; 31].

Наведені методи, програмні продукти та інструменти (табл. 3) дають змогу правильно оцінити весь спектр інформаційних ризиків та визначити рівень їх загрози стабільному фінансовому стану підприємства. Зокрема, забезпечення в межах суб'єкта господарювання інформаційної безпеки вимагає також виділення додаткових коштів для фінансування відповідних заходів. Проте, враховуючи можливі прояви зовнішнього впливу, потенційну спроможність втратити власні фінансові ресурси та важливу інформацію для внутрішнього користування, такі витрати є виправданими.

**Висновки та пропозиції.** Отже, сучасне суспільство поступово переходить до цифрового етапу власного розвитку. Діджиталізація вже стала невід'ємною складовою функціонування різних суспільних систем. Вагомий вплив процеси цифровізації здійснюють на розбудову національних економік країн світу. Відповідно, з урахуванням впливу таких процесів, змінюється і поведінка економічних агентів, особливо суб'єктів господарювання. Розвиток цифрової економіки продукує як позитивні, так і деструктивні чинники для їхньої діяльності.

З одного боку, суб'єкти господарювання змінюють бізнес-моделі функціонування, а саме широко використовують комп'ютерні та інформаційно-комунікаційні технології, застосовують інтернет-сервіси для продажу своїх товарів чи надання послуг, впроваджують новітні розробки науки і техніки, вміють оперувати великими масивами даних, користуються програмними засобами захисту інформації тощо. З іншого боку, підприємства також піддаються додатковим ризикам ведення власної діяльності, які безпосередньо пов'язані із забезпеченням їх інформаційної безпеки та, відповідно, формування стійкої системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Зміна вимог до забезпечення стабільного функціонування підприємства через наявність необхідних фінансових ресурсів, ринків збуту, виробництво якісних товарів, вимагає у середовищі розбудови цифрової економіки, впроваджувати нові механізми попередження додаткових загроз для роботи суб'єктів господарювання. У такому випадку актуальними стають питання використання відповідних програмно-технічних засобів, програмного забезпечення, залучення висококваліфікованих кадрів для створення надійного захисту роботи від екзогенних деструктивних чинників діджиталізації.

#### Список використаних джерел

1. Аникин И. В., Емалетдинова Л. Ю., Кирпичников А. П. Методы оценки и управления рисками информационной безопасности в корпоративных информационных сетях. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-i-upravleniya-riskami-informatsionnoy-bezopasnosti-v-korporativnyh-informatsionnyh-setyah/viewer>.
2. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій»*. 2015. Вип. 4. С. 9–18.
3. Белялов Т. Е., Корінь І. В. Фінансово-економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Byelyalov-T.E.-Korin-I.-V..pdf>.
4. Бухт Р., Хикс Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики. *Вестник международных организаций*. 2018. Т. 13, № 2. С. 143–172. URL: <https://iorj.hse.ru/data/2018/08/30/1154589879/Бухт%20Хикс%20Определение%20Концепция%20и%20измерение%20цифровой%20экономики.pdf>.
5. Васильців Т. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: ВИДАВНИЦТВО, 2012. 386 с.
6. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51–58.
7. Гловацький В. В. Методи оцінювання стану безпеки та загроз інформаційних ресурсів. *Зв'язок*. 2016. № 5. С. 13–16.
8. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12.
9. Дві сторони цифрових технологій: «цифрова диктатура» або збереження стійкості. URL: <http://razumkov.org.ua/statti/dvi-storony-tsyfrovykh-tekhnologii-tsyfrova-dyktatura-abo-zberezhenia-stiikosti>.
10. Доклад о цифровой экономике. URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_overview_ru.pdf).



## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

11. Наконечний В. С. Стан розвитку управління інформаційною безпекою в світовій практиці та її вплив на економічний розвиток України. *Сучасний захист інформації*. 2015. № 4. С. 10–15. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/dataprotect/article/view/419/387>.
12. Ільчук В., Садчиков В. Шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств аграрного бізнесу. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 2(66). С. 209–217.
13. Качан О. І. Інформаційна безпека підприємства в умовах глобалізації. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/234.pdf>.
14. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. URL: [http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/901/1/Karcheva\\_Digital\\_economy.pdf](http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/901/1/Karcheva_Digital_economy.pdf).
15. Квасова О. П. Фінансово-економічна безпека як система. *Інтернаука*. 2016. № 12 (22). С. 70–73.
16. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 106–107.
17. Медведовский И. С. Современные методы и средства анализа и контроля рисков информационных систем компаний CRAMM, Risk Watch и ГРИФ (Опубликовано на «SecurityLab»). 2004. URL: <http://www.ixbt.com/cm/informationssystemrisks012004.shtml>.
18. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Львів, 2011. 380 с.
19. Остапов С. Е., Євсєєв С. П., Король О. Г. Технології захисту інформації. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 476 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/6815/1/Технології%20захисту%20інформації.pdf>.
20. Пастернак-Таранушенко Г., Лобза Г. Економічна безпека підприємства в умовах ринку. *Вісник НАН України*. 1994. № 7–8. С. 109–115.
21. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки як основа формування її конкурентоспроможності. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17\\_2018/16.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/16.pdf).
22. Про внесення змін до Закону України «Про захист інформації в автоматизованих системах»: Закон України від 31.05.2005 № 2594-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2594-15>.
23. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>.
24. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.
25. Савельєва Т. В., Панаско О. М., Пригодюк О. М. Аналіз методів і засобів для реалізації ризик-орієнтованого підходу в контексті забезпечення інформаційної безпеки підприємства. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки*. 2018. № 1. С. 81–88.
26. Садчикова І. В. Евристичні можливості інформаційної економіки в забезпеченні конкурентоспроможності України в світовому економічному просторі. *Актуальні проблеми формування та розвитку інформаційної економіки в Україні*: колективна монографія. Чернігів: Видавець Брагинець О. В., 2017. С. 217–233.
27. Северина С. В. Інформаційна безпека та методи захисту інформації. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 155-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2016\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2016_1_21).
28. Трухан О. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 1, т. 2. С. 29–35.
29. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Київ: Книжкове вид-во НАУ, 2007. 436 с.
30. A Digital report from McKinsey & Co. URL: [https://www.mckinsey.com/ru/~/\\_media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx](https://www.mckinsey.com/ru/~/_media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx).
31. Axoft. Oracle Crystal Ball. URL: [http://oracle.axoft.ru/catalog/rubric.php?RUBRIC\\_ID=488](http://oracle.axoft.ru/catalog/rubric.php?RUBRIC_ID=488).
32. Digital Economy and Society Index 2017. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

33. Taking leadership in a digital economy / Telstra corporation limited, Deloitte digital. November 2012. URL: [deloitte.com.au/telstra.com](http://deloitte.com.au/telstra.com).

34. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 1995. 342 p.

35. The Global Competitiveness Report 2016–2017, World Economic Forum. URL: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).

### References

1. Anikin, I. V., Emaletdinova, L. Yu., Kirpichnikov, A. P. (n.d.). *Metody otsenki i upravleniia riskami informatsionnoi bezopasnosti v korporativnykh informatsionnykh setiakh [Methods of assessment and management of information security risks in corporate information networks]*. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-i-upravleniya-riskami-informatsionnoy-bezopasnosti-v-korporativnykh-informatsionnykh-setyah/viewer>.

2. Apalkova, V. V. (2015). Kontsepsiia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Yevrosoiuzi ta perspektyvy Ukrainy [Concept of Digital Economy Development in EU and Prospects of Ukraine]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriiia «Menedzhment innovatsii» – Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Innovation Management*, 4, 9–18 [in Ukrainian].

3. Bielialov, T. E., Korin, I. V. (2019). *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstva ta napriamy yii pidvyshchennia [Financial and economic security of the enterprise and directions of its increase]*. Retrieved from <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Byelyalov-T.E.-Korin-I.-V..pdf>.

4. Bukht, R., Khyks, R. (2018). Opredelenie, kontsepsiia i izmerenie tsyfrovoy ekonomiky [Definition, concept and measurement of digital economy]. *Vestnyk mezhdunarodnykh orhanyzatsyi – Bulletin of international organizations*, 13 (2), 143–172. Retrieved from <https://iorj.hse.ru/data/2018/08/30/1154589879/Bukht%20Khyks%20Opredelenye%20Kontsepsiya%20y%20yzmerenye%20tsyfrovoy%20ekonomiky.pdf>.

5. Vasylytsiv, T. (2012). *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia [Financial and Economic Security of Ukrainian Enterprises: Strategy and Mechanisms of Provision]*. Lviv: VYDAVNYTsTVO [in Ukrainian].

6. Veretiuk, C. M., Pilinskyi, V. V. (2016). Vyznachennia priorytetnykh napriamkiv rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini [Determination of priority directions of the digital economy development in Ukraine]. *Naukovi zapysky Ukrainського naukovo-doslidnoho instytutu zviazku – Scientific notes of the Ukrainian Telecommunication Research Institute*, 2, 51–58 [in Ukrainian].

7. Hlovatskyi, V. V. (2016). Metody otsiniuvannia stanu bezpeky ta zahroz informatsiinykh resursiv [Methods of assessing the state of security and threats to information resources]. *Zviazok – Zviazok*, 5, 13–16 [in Ukrainian].

8. Hudz, O. Ye. (2018). Tsyfrova ekonomiky: zmina tsinnosti ta oriientyriv v upravlinni pidpriemstvom [Digital Economics: Changing Values and Landmarks in Enterprise Management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, 2(24), 4–12 [in Ukrainian].

9. *Dvi storony tsyfrovoykh tekhnolohii: «tsyfrova dyktatura» abo zberezheniia stiikosti [Two sides of digital technology: "digital dictatorship" or sustainability]* (2019). Retrieved from <http://razumkov.org.ua/statti/dvi-storony-tsyfrovoykh-tekhnologii-tsyfrova-dyktatura-abo-zberezheniia-stiikosti>.

10. *Doklad o tsyfrovoy ekonomike [Report on Digital Economy]*. Retrieved from [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_overview_ru.pdf).

11. Nakonechnyi, V. S. (2015). Stan rozvytku upravlinnia informatsiinoiu bezpekoiu v svitovii praktytsi ta yii vplyv na ekonomichnyi rozvytok Ukrainy [State of the development of information security management in the world practice and its influence on the economic development of Ukraine]. *Suchasnyi zakhyst informatsii – Modern Information Protection*, 4, 10–15. Retrieved from <http://journals.dut.edu.ua/index.php/dataprotect/article/view/419/387>.

12. Ilchuk, V., Sadchykov, V. (2013). Shliakhy pidvyshchennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv aharnoho biznesu [Ways to improve financial and economic security of agricultural enterprises]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu – Visnyk of Chernihiv State Technological University*, 2(66), 209–217 [in Ukrainian].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

13. Kachan, O. I. (2017). *Informatsiina bezpeka pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii [Information security of the enterprise in the conditions of globalization]*. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/234.pdf>.

14. Karcheva, H. T., Ohorodnia, D. V., Openko, V. A. (n.d.). *Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na rozvytok natsionalnoi ta mizhnarodnoi ekonomiky [Digital economy and its influence on the development of national and international economy]*. Retrieved from [http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/901/1/Karcheva\\_Digital\\_economy.pdf](http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/901/1/Karcheva_Digital_economy.pdf).

15. Kvasova, O. P. (2016). Finansovo-ekonomichna bezpeka yak systema [Financial and economic security as a system]. *Internauka – Internauka*, 12 (22), 70–73 [in Ukrainian].

16. Koliadenko, S. V. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti [Digital economy: preconditions and stages of formation in Ukraine and in the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment – Economy. Finances. Management*, 6, 106–107 [in Ukrainian].

17. Medvedovskyi, I. S. (2004). Sovremennyye metody i sredstva analiza i kontrolia riskov informatsionnykh sistem kompanii CRAMM, Risk Watch y HRYF (Opublikovano na «SecurityLab») [Modern methods and means of analysis and control of risks of information systems of companies CRAMM, Risk Watch and GRIF (Published on SecurityLab)]. Retrieved from <http://www.ixbt.com/cm/informationssystemrisks012004.shtml>.

18. Moiseienko, I. P., Marchenko, O. M. (2011). *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Management of financial and economic security of the enterprise]*. Lviv [in Ukrainian].

19. Ostapov, S. E., Yevseiev, S. P., Korol, O. H. (2013). *Tekhnolohii zakhystu informatsii [Technologies of information protection]*. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU. Retrieved from <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/6815/1/Tekhnolohii%20zakhystu%20informatsii.pdf>.

20. Pasternak-Taranushenko, H., Lobza, H. (1994). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh rynku [Economic security of the enterprise in market conditions]. *Visnyk NAN Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 7–8, 109–115 [in Ukrainian].

21. Pizhuk, O. I. (2018). *Tsyfrova transformatsiia ekonomiky yak osnova formuvannia yii konkurentospromozhnosti [Digital transformation of the economy as a basis for shaping its competitiveness]*. Retrieved from [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17\\_2018/16.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/16.pdf).

22. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro zakhyst informatsii v avtomatyzovanykh systemakh [On Amendments to the Law of Ukraine «On Protection of Information in Automated Systems»]. № 2594-IV (on May 31, 2005). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2594-15>.

23. Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy [On the basic principles of ensuring cybersecurity of Ukraine]. № 2163-VIII (05.10.2017). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>.

24. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the plan of measures for its implementation]. № 67-r (17.01.2018). Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.

25. Savelieva, T. V., Panasko, O. M., Pryhodiuk, O. M. (2018). Analiz metodiv i zasobiv dlia realizatsii ryzyk-orientovanoho pidkhodu v konteksti zabezpechennia informatsiinoi bezpeky pidpriemstva [Analysis of methods and tools for implementing risk-oriented approach in the context of ensuring information security of the enterprise]. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Tekhnichni nauky – Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Technical Sciences*, 1, 81–88 [in Ukrainian].

26. Sadchykova, I. V. (2017). Evrystychni mozhyvosti informatsiinoi ekonomiky v zabezpechenni konkurentospromozhnosti Ukraini v svitovomu ekonomichnomu prostori [Heuristic possibilities of information economy in ensuring competitiveness of Ukraine in the world economic space]. *Aktualni problemy formuvannia ta rozvytku informatsiinoi ekonomiky v Ukraini – Actual problems of information economy formation and development in Ukraine* (pp. 217–233). Chernihiv: Vydavets Brahynets O. V. [in Ukrainian].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

27. Severyna, S. V. (2016). Informatsiina bezpeka ta metody zakhystu informatsii. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu [Information security and methods of information protection]. *Informatsiina bezpeka ta metody zakhystu informatsii. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zaporizhzhya National University. Economic sciences*, 1, 155-161. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2016\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2016_1_21).

28. Trukhan, O. (2010). Naukova interpretatsiia funktsii stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Scientific interpretation of the functions of strategic enterprise management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, 1 (2), 29–35 [in Ukrainian].

29. Shkarlet, S. M. (2007). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: innovatsiyni aspekt [Economic security of the enterprise: innovative aspect]*. Kyiv: Knyzhkove vyd-vo NAU [in Ukrainian].

30. A Digital report from McKinsey & Co. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/ru/~ /media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx>.

31. Axoft. Oracle Crystal Ball. Retrieved from [http://oracle.axoft.ru/catalog/rubric.php?RUBRIC\\_ID=488](http://oracle.axoft.ru/catalog/rubric.php?RUBRIC_ID=488).

32. Digital Economy and Society Index 2017. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

33. Taking leadership in a digital economy / Telstra corporation limited, Deloitte digital. November 2012. Retrieved from [deloitte.com.au/telstra.com](http://deloitte.com.au/telstra.com).

34. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 1995.

35. The Global Competitiveness Report 2016–2017, World Economic Forum. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).

**Шкарлет Сергій Миколайович** – доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, ректор, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Шкарлет Сергей Николаевич** – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки и техники Украины, ректор, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Shkarlet Serhiy** – Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of Ukraine, Rector, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [rector@stu.cn.ua](mailto:rector@stu.cn.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2062-3662>

**ResearcherID:** F-9603-2016

**Садчикова Ірина Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансово-економічної безпеки, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Садчикова Ирина Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансово-экономической безопасности, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Sadchykova Iryna** – PhD in Economics, Associate Professor of Financial and Economic Security Department, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [aspirant\\_chstu@ukr.net](mailto:aspirant_chstu@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>

**ResearcherID:** F-4936-2014

УДК 005.334

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-277-293

*Валерій Ільчук, Олена Шишкіна***МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ***Валерій Ільчук, Елена Шишкіна***МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ***Valerii Ilchuk, Olena Shyshkina***MECHANISM FOR FINANCIAL RISK MANAGEMENT  
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

У статті доведено необхідність і доцільність розробки механізму управління фінансовими ризиками в умовах невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування промислових підприємств. Узагальнено структуру сфер виникнення ризикоформуючих факторів промислових підприємств. Охарактеризовано методичний підхід до розробки комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками та окреслено альтернативні варіанти вибору стратегії протидії фінансовим ризикам. Досліджено основні складові потенціалу протидії фінансовим ризикам промислового підприємства та систематизовано основні напрями й методи управління фінансовими ризиками. Представлено блок-схему управління фінансовими ризиками та систему управління фінансовими ризиками. Запропоновано комплексно-поетапний механізм управління фінансовими ризиками, сформульовано зміст його основних складових.

**Ключові слова:** промислові підприємства; фінансові ризики; управління фінансовими ризиками; ризикоформуючі фактори; стратегія протидії фінансовим ризикам; потенціалу протидії фінансовим ризикам; комплексно-поетапний механізм управління фінансовими ризиками.

Рис.: 8. Табл.: 2. Бібл.: 10.

В статье доказана необходимость и целесообразность разработки механизма управления финансовыми рисками в условиях неопределенности внешней и внутренней среды функционирования промышленных предприятий. Сделан обзор структуры сфер возникновения рискоформирующих факторов промышленных предприятий. Охарактеризован методический подход к разработке комплексно-поэтапного механизма управления финансовыми рисками и намечены альтернативные варианты выбора стратегии противодействия финансовым рискам. Исследованы основные составляющие потенциала противодействия финансовым рискам промышленного предприятия и систематизированы основные направления и методы управления финансовыми рисками. Представлена блок-схема управления финансовыми рисками и система управления финансовыми рисками. Предложен комплексно-поэтапный механизм управления финансовыми рисками и сформулировано содержание его основных составляющих.

**Ключевые слова:** промышленные предприятия; финансовые риски; управление финансовыми рисками; рискоформирующие факторы; стратегия противодействия финансовым рискам; потенциал противодействия финансовым рискам; комплексно-поэтапный механизм управления финансовыми рисками.

Рис.: 8. Табл.: 2. Библ.: 10.

The article proves the necessity and feasibility of the development of the mechanism for financial risk management in the conditions of uncertainty of the external and internal environment of the functioning of industrial enterprises. The structure of the spheres of the emergence of risk-forming factors of industrial enterprises has been generalized. A methodological approach to the development of a comprehensive phased mechanism for financial risk management has been described, and alternative options for choosing a strategy to counter financial risks have been outlined. The main components of the potential to counter the financial risks of an industrial enterprise have been investigated and the main directions and methods of financial risk management have been systematized. A financial risk management flowchart and a financial risk management system have been presented. A complex phased mechanism for financial risk management has been proposed, and the content of its main components has been formulated.

**Keywords:** industrial enterprises; financial risks; financial risk management; risk-forming factors; strategy for countering financial risks; potential for countering financial risks; comprehensive phased mechanism for financial risk management.

Fig.: 8. Table: 2. References: 10.

JEL Classification: D10; D59

**Постановка проблеми.** Виробнича та комерційна діяльність промислових підприємств різних сфер і видів діяльності супроводжується фінансовими ризиками, виникнення яких зумовлене факторами зовнішнього макро- і мезосередовища та особливостями виконання фінансово-економічних операцій.

Фінансовий ризик, як і результат будь-якого рішення, прийнятого за наявності альтернатив, завжди несе із собою загрозу фінансових втрат. Величина фінансових втрат залежить від невизначеності, не прогнозованості кінцевого результату, особливо на

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

інноваційних напрямках діяльності підприємства, пов'язаних із технологічним оновленням основних засобів виробництва, впровадженням нових технологічних процесів, створенням інноваційної продукції, освоєнням нових ринків збуту тощо. У зазначених сферах діяльності виникають відповідні фактори впливу, які спричиняють ризики фінансових втрат, що призводить до зниження рівня фінансової безпеки підприємства.

Сталий розвиток промислового підприємництва, що функціонує в конкурентному середовищі, можливий за умов відповідного рівня фінансової безпеки, яка визначається ефективністю протидії факторам ризику зовнішнього і внутрішнього середовища, які негативно впливають на їхню фінансову діяльність. Звідси розробка ефективного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств є актуальним завданням, вирішення якого створить належні умови їх успішного функціонування і сталого розвитку.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Питанням дослідження теоретико-методичних основ, методичних підходів, схем та механізмів нейтралізації або мінімізації фінансових ризиків присвячені праці таких учених, як А. П. Альгін [1], І. А. Бланк, Т. А. Васильєва [7], Н. О. Гріщенко, К. С. Горечева, М. Г. Лапуста [3], Л. Г. Шаршукова [3], С. М. Нескородєв [4], О. Ю. Полякова [6] та інших, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії ризику та методів управління ними. До того ж узагальнення світового досвіду у сфері управління ризиками знайшло відображення в міжнародних стандартів ризик-менеджменту [5; 11; 12].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на численні напрацювання вітчизняних та іноземних науковців щодо управління ризиками в різних сферах і видах діяльності, проблема створення ефективного механізму, здатного забезпечити ефективну протидію негативному стохастичному впливу макро-, мезо- і мікросередовища на результативність функціонування і розвитку промислового підприємства, залишається остаточно невирішеною, що підкреслює актуальність і своєчасність проведення цього наукового дослідження і дозволяє сформулювати її мету й основні завдання.

**Метою статті** є розробка механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств в умовах невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища.

Реалізація поставленої мети потребує попереднього вирішення таких ключових завдань:

- дослідження факторів, що спричиняють виникнення фінансових ризиків;
- визначення потенціалу промислового підприємства протидії негативного впливу ризиків;
- систематизація методів і засобів протидії виникненню фінансових ризиків.

Вирішення поставлених завдань та досягнення зазначеної мети потребує використання в науковому дослідженні загальних та спеціальних методів, які ґрунтуються на об'єктивних законах економіки, а саме: для систематизації наукового доробку закордонних і вітчизняних учених, розкриття теоретичних основ, ролі та місця об'єкта дослідження в системі протидії фінансовим ризикам, формування фінансової безпеки та забезпечення сталого розвитку промислових підприємств пропонується використання діалектичного підходу та системного аналізу; у процесі дослідження еволюції розробки методів та засобів протидії фінансовим ризикам – історико-логічного методу; для формулюванні висновків та пропозицій – логічного узагальнення.

**Виклад основного матеріалу.** Динамічні зміни у фінансових відносинах суб'єктів господарювання та їхніх контрагентів (постачальників і споживачів, держави, суб'єктів фінансового ринку (банків, страхових компаній і т. ін.)) призводять до виникнення невизначеності та певних загроз в їхній фінансово-господарській діяльності, що суттєво актуалізує проблему протидії фінансовим ризикам.

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

Операційна, інвестиційна та фінансова діяльність підприємств супроводжується небезпекою фінансових втрат, що визначається множиною факторів на різних напрямках ділової активності, починаючи з організації закупівель сировини і матеріалів, виробничої діяльності, збуту продукції в умовах посилення конкуренції, фінансовими відносинами з державою та іншими суб'єктами ринку тощо. Такі фактори спричиняють сукупність загроз функціонуванню і розвитку будь-якого промислового підприємства, тобто є ризикоформуючими.

Різні види ризиків, які спричинені факторами впливу в різних сферах діяльності підприємства, в інтегральному вимірі позначаються на його кінцевих фінансових результатах. Тобто, досліджуючи ці процеси, у кінцевому результаті маємо справу з фінансовими наслідками ризиків, втрати від яких найбільш повно характеризують наявний рівень загроз та викликів, які негативно впливають на господарську діяльність промислового підприємства. Звідси управління будь-якими ризиками, зокрема й фінансовими є першочерговим завданням, що додатково актуалізується особливо в умовах турбулентності розвитку національної економіки, нестабільності макроекономічної ситуації, зміни кон'юнктури фінансового ринку.

Саме в реальному секторі економіки, де відбувається реструктуризація вітчизняного виробництва, оновлення основних засобів підприємств і їх виробничої програми, реформування управлінського апарату відповідно до сучасним вимог, значної уваги потребує вирішення проблеми усунення або ліквідації фінансових ризиків промислових підприємств. Особливістю означених ризиків є джерела їх виникнення, які переважно розосереджуються у напрямках прийняття рішень техніко-технологічного характеру у сферах постачання, збуту, маркетингової діяльності і т. ін., що в кінцевому рахунку спричинює фінансові втрати прибутку / доходу / капіталу.

В умовах поглиблення ринкових відносин особливо актуалізуються ризики ділової активності, неплатоспроможності, зниження фінансової стійкості, валютний, депозитний, кредитний, комерційний, маркетинговий, криміногенний та інші, а розвиток інфляційних процесів, постійні зміни у правовому полі й нормативно-законодавчій базі породжують сукупність інфляційних, податкових, та інших ризиків, які загалом негативно відбиваються на результатах фінансово-господарської діяльності і, відповідно, на параметрах фінансової безпеки промислового підприємства.

Запобігання фінансовим ризикам та мінімізація їх негативного впливу на функціонування і розвиток промислового підприємства потребує дослідження умов виникнення та характеру дії кожного фактору, здатного спричинити фінансові втрати, і тим самим негативно вплинути інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринку.

Узагальнена структура сфер виникнення ризикоформуючих факторів промислових підприємств може бути представлена об'єктивними і суб'єктивними засадами, а найбільш типові фактори, що спричиняють виникнення фінансових ризиків за визначеними сферами, нами систематизовані й наведені у табл. 1.

Прогнозування ризиків, їх попередження та управління, усунення або мінімізація здійснюються з метою захисту промислового підприємства від фінансових втрат у процесі його функціонування в умовах жорстких конкурентних відносин. Різні сфери виявлення факторів, що спричиняють фінансові ризики промислових підприємств, показують різну природу їх походження, що потребує розробки адекватних методів і способів їх нейтралізації або мінімізації.

Таблиця 1

*Сфери виникнення факторів, що спричиняють фінансові ризики  
промислових підприємств*

Фактори зовнішнього середовища		Фактори внутрішнього середовища
Джерела надходження фінансових ресурсів	Фінансові відносини з іншими суб'єктами ринку та державою	Перерозподіл фінансових ресурсів усередині підприємства
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризики, пов'язані з недостатньою та/або непрофесійною підтримкою нового товару при введенні його на ринок;</li> <li>- ризики збуту традиційної продукції підприємства;</li> <li>- ризики недобросовісної поведінки конкурентів;</li> <li>- ризики перспектив розвитку підприємств;</li> <li>- ризики незабезпечення підприємств достатнім рівнем фінансування;</li> <li>- ризики виникнення непередбачених втрат у зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку;</li> <li>- ризики коливання валютних курсів;</li> <li>- ризики змін у податковій системі;</li> <li>- інфляційні ризики;</li> <li>- ризики у системі митного регулювання і оподаткування;</li> <li>- ризики, пов'язані із забезпеченням прав власності на інновації і патенти;</li> <li>- ризик зниження очікуваних фінансових надходжень тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризики невиконання господарських угод;</li> <li>- ризики поточного постачання сировини, матеріалів, комплектуючих запасних частин (спричинені строками поставки, якістю отриманих матеріалів, транспортуванням і належним збереженням) і т. ін.;</li> <li>- ризики зовнішніх загроз техногенного і природного характеру (аварії, забруднення навколишнього середовища, стихійні лиха, землетруси, повені, військові дії тощо);</li> <li>- ризики недостатнього врахування факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства;</li> <li>- ризик неплатоспроможності підприємства;</li> <li>- оптимізація портфеля боргових зобов'язань (диверсифікація кредиторів, максимізація рівня показника дюрації – середньозваженого терміну непогашеної заборгованості; мінімізація платежів за користування позиковим капіталом і т. ін.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неефективне управління витратами, доходами та фінансовими результатами;</li> <li>- ризики оптимізації структури капіталу (співвідношення між власними й позиковими джерелами формування фінансових ресурсів);</li> <li>- ризики помилкового вибору та оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту;</li> <li>- ризики, пов'язані з помилками ведення бухгалтерської звітності;</li> <li>- ризики незадовільної фінансової політики підприємства;</li> <li>- ризики диверсифікації активів шляхом розподілу їх між найбільш ліквідними, безпечними і прибутковими напрямками вкладення капіталу (кошти на поточних рахунках, банківські депозити, корпоративні та державні цінні папери тощо);</li> <li>- ризики, пов'язані з реструктуризацією підприємства;</li> <li>- ризики втрати або псування майна (унаслідок форс-мажорних обставин та спричинені криміногенними діями адміністрації і персоналу підприємства);</li> <li>- ризики підвищення витрат виробництва;</li> <li>- ризики, пов'язані з недостатнім рівнем кадрового забезпечення;</li> <li>- ризики втрати фінансової стійкості та платоспроможності підприємства і т. ін.</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами.

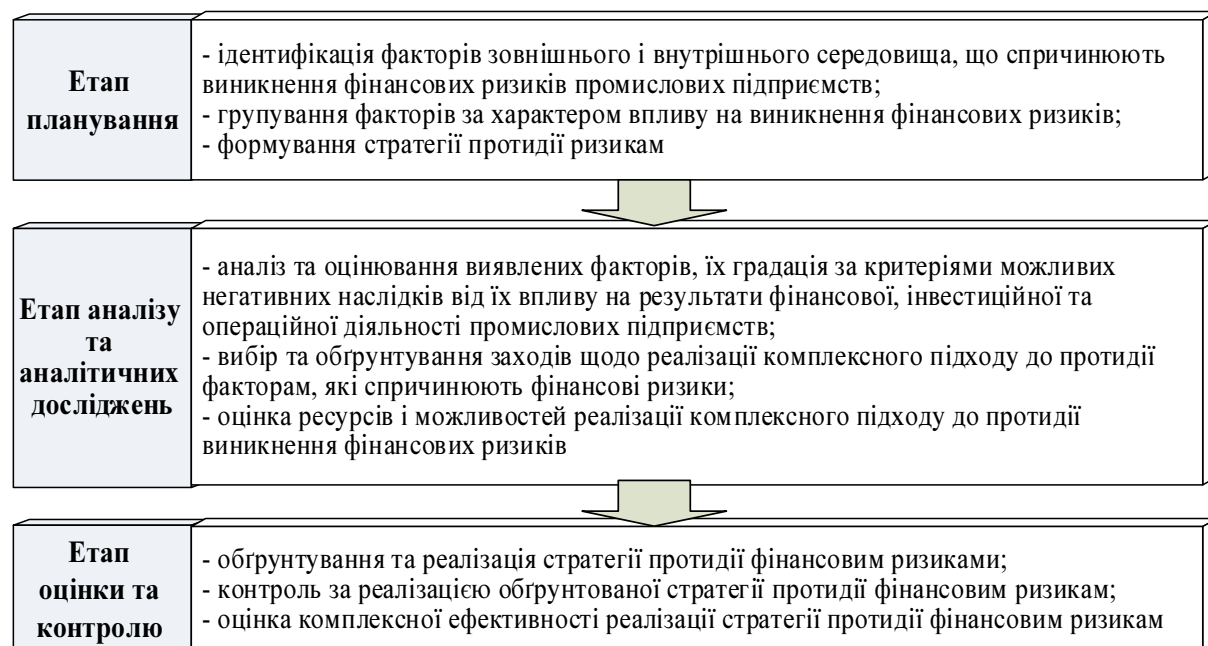
Фінансові ризики промислових підприємств мають як об'єктивні, так і суб'єктивні засади виникнення. *Об'єктивні* – обумовлюються факторами зовнішнього середовища, на які підприємство не має впливу, *суб'єктивні* – факторами внутрішнього середовища – через прийняття неефективних (необґрунтованих, помилкових) рішень відповідальними особами переважно на рівні підприємства у межах делегованих їм повноважень.

Для управління фінансовими ризиками необхідно розробити відповідний механізм спроможний мінімізувати або усунути фінансові ризики з метою формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства.

Протидія фінансовим ризикам є стратегічним напрямом вирішення проблеми фінансової безпеки, що актуалізує дослідження, спрямовані на розробку механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств. Концептуальний підхід до організації і планування заходів щодо протидії фінансовим ризикам промислових підприємств представлений на рис. 1.



## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ



*Рис. 1. Комплексний підхід до організації та планування заходів щодо протидії фінансовим ризикам промислових підприємств*

Джерело: розроблено авторами.

З рис. 2 видно, що концептуальний підхід до організації та планування заходів щодо протидії фінансовим ризикам передбачає розробку комплексного поетапного механізму управління фінансовим ризикам промислових підприємств.

Під *комплексно-поетапним механізмом управління фінансовими ризиками* будемо розуміти сукупність методів, важелів та інструментів, узгоджена взаємодія яких забезпечує поетапну реалізацію комплексного підходу до цілеспрямованого впливу на всі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що спричиняють фінансові ризики, з метою їх ліквідації або мінімізації негативного впливу на функціонування та розвиток промислових підприємств.

Окреслений механізм як система, крім зазначених методів важелів, інструментів і т. ін., які виступають як підсистеми, має використовувати також підсистеми забезпечення (правове, інформаційне, нормативне та ін.).

*Комплексно-поетапний механізм управління фінансовими ризиками*, крім виконання певних загальних і специфічних функцій, врахування інтересів стейкхолдерів, повинен охоплювати управлінські впливи та важелі, принципи, методи та інструменти, потоки фінансових, матеріальних, інформаційних та інших видів ресурсів, які виступають складовими механізму (рис. 2).

При застосуванні означеного механізму в практиці господарюючого суб'єкта доцільно враховувати фактори, які впливають на процес його функціонування та певні обмеження, що визначають досягнення цілей, а також цільових результатів об'єкта управління – промислового підприємства, за яких механізм виконав свою функцію управління.

Окреслені складові завжди мають місце в структурі комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств, зумовлюють взаємозв'язки ризикоформуючих факторів.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ



Рис. 2. Складові комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі [1-4; 6-12].

Забезпечення виконання зазначеним механізмом властивих йому функцій у процесі досягнення стратегічних і тактичних цілей функціонування і розвитку промислового підприємства здійснюється за допомогою відповідних методів, які, у свою чергу, реалізуються через відповідні інструменти.

Створення дієвого комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств забезпечить вирішення проблеми мінімізації ризиків, що супроводжують їх функціонування, зокрема, завдяки удосконаленню підсистем зазначеного механізму, а саме, функцій, методів, принципів та інструментів.

Результативність зазначеного механізму визначається передусім ефективністю засобів впливу на фактори, які створюють умови ризикового функціонування промислових підприємств. За таких умов зазначений механізм виступає організаційно-економічною формою управління ризиками, що забезпечує застосування сучасних, інноваційних та ефективних методів впливу на фактори, які спонукають до виникнення фінансових ризиків у ході операційної, інвестиційної і фінансової діяльності промислових підприємств, забезпечує планування та організацію процесів виробничо-фінансової діяльності і має на меті мінімізацію ризиків.

Загалом зазначений механізм ґрунтується на визначених принципах, сучасних управлінських технологіях, формах, методах, важелях та інструментах, впровадження яких дозволяє промисловим підприємствам мінімізувати ризики своєї діяльності, збільшити економічний та соціальний ефект для подальшого сталого розвитку.

Концептуальний підхід до розробки комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств ґрунтується на визначенні стратегічного напрямку управління, який зумовлює формулювання глобальної мети та постановку пріоритетних завдань (рис. 3).

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

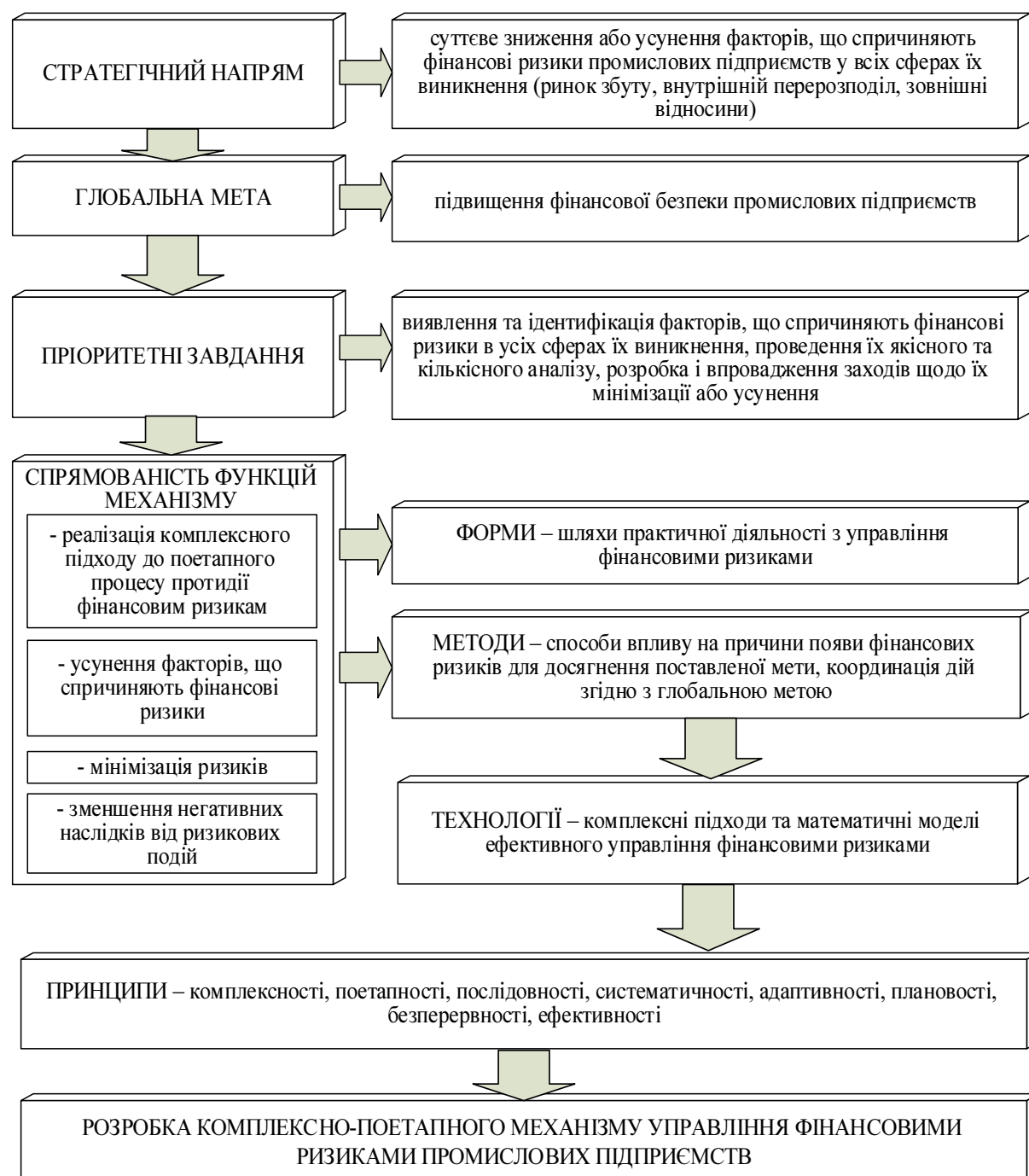


Рис. 3. Схема методичного підходу до розробки комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств  
Джерело: розроблено авторами на основі [5; 11; 12].

Стратегічний напрям управління ризиками орієнтований на суттєве зниження або усунення фінансових ризиків функціонування промислових підприємств на всіх рівнях їх виникнення. Вибір стратегії протидії фінансовим ризикам здійснюється за допомогою відповідної матриці (рис. 4) і визначається рівнем потенціалу протидії фінансовим ризикам і бажаним рівнем фінансової безпеки промислового підприємства.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

прогнозований рівень фінансової безпеки промислових підприємств	високий	стратегія високої ефективності	стратегія раціональності	стратегія активної протидії фінансовим ризикам
	середній	стратегія раціональності	стратегія помірної протидії фінансовим ризикам	стратегія поміркованості
	низький	стратегія пасивної протидії фінансовим ризикам	стратегія поміркованості	стратегія невикористаних можливостей
		низький	середній	високий
рівень потенціалу промислового підприємства протидії можливим фінансовим ризикам				



 - варіанти стратегій відповідності  
 - варіанти інших альтернатив

Рис. 4. Матриця альтернативних варіантів вибору стратегії протидії фінансовим ризикам

Джерело: розроблено авторами на основі [5; 11; 12].

Реалізація вибраної стратегії протидії фінансовим ризикам здійснюється поетапно. На першому етапі оцінюється наявний потенціал протидії фінансовим ризикам, характеристика якого наведена в табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика потенціалу протидії фінансовим ризикам промислового підприємства

Потенціал протидії факторам впливу, що спричиняють виникнення фінансових ризиків	фінансові ресурси	Джерела фінансових ресурсів, що можуть бути використані в заходах протидії негативному впливу фінансових ризиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- власні</li> <li>- позикові</li> <li>- залучені</li> </ul>
	можливості	використання фінансових ресурсів	достатність фінансових ресурсів для їх спрямування на протидію виникнення фінансових ризиків
		впровадження організаційних заходів на різних напрямках протидії фінансовим ризикам	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація розробки та реалізації зваженої фінансової політики;</li> <li>- організація залучення висококваліфікованих кадрів;</li> <li>- організація раціонального використання всіх видів ресурсів;</li> <li>- організація ефективного управління виробництвом та збутом продукції і т. ін.</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами.

На другому етапі досліджують фактори, що визначають схильність промислових підприємств до виникнення фінансових ризиків з метою визначення рівня фінансової безпеки, якого можна досягнути, використовуючи наявний потенціал. До таких факторів, на нашу думку, варто віднести: профіль роботи (галузь діяльності, виробнича програма та масштаби виробництва), фінансово-економічний стан підприємства (фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, ділова активність, рентабельність капіталу і продукції тощо) та інноваційність підприємства (інноваційний капітал, рівень запровадження інновацій у виробництво тощо).

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

Крім того, аналізу підлягають загрози й невизначеності, пов'язані з прийняттям управлінських рішень за такими напрямками, як диверсифікація виробництва, реструктуризація підприємства, реалізація інноваційних зрушень стосовно виробничої програми, ринків збуту тощо.

Зазначимо, що інноваційне спрямування діяльності підприємства пов'язано з максимальним ризиком і вимагає вибору стратегії адаптивної протидії ризикам.

За умов відсутності радикальних інноваційних змін достатньо дотримуватись стратегії помірної протидії ризикам.

Стратегія високої ефективності, що забезпечує високий рівень фінансової безпеки за низького рівня потенціалу протидії, характерна для конкурентоспроможних підприємств, які дотримуються зваженої фінансової політики і мають висококваліфікований персонал для прийняття відповідальних фінансових рішень.

На третьому етапі визначають бажаний рівень фінансової безпеки промислового підприємства, який можна досягнути, мобілізувавши додаткові ресурси й можливості потенціалу протидії фінансовим ризикам.

Забезпечення ефективної реалізації стратегії протидії фінансовим ризикам потребує дослідження факторів впливу, що спричиняють їх виникнення та визначення рівнем потенціалу (ресурсів і можливостей), які необхідно задіяти для досягнення бажаного рівня фінансової безпеки промислових підприємств, що визначається мінімізацією ризиків, які супроводжують їхню діяльність. Глобальна мета спрямовує залучення всіх засобів і методів на забезпечення безпеки промислових підприємств, що функціонують в умовах жорсткої конкуренції і протидії загрозам зовнішнього і внутрішнього середовища.

Пріоритетні завдання стосуються виявлення та ідентифікації фінансових ризиків функціонування промислових підприємств на всіх можливих рівнях виникнення, проведення їх якісного і кількісного аналізу та розробки системи заходів щодо їх мінімізації або усунення. Напрями та методи управління фінансовими ризиками наведені на рис. 5.

На наш погляд, процес управління фінансовими ризиками можна розглядати як поетапний. На першому етапі здійснюється виявлення факторів, які спричиняють виникнення фінансових ризиків промислових підприємств. Другий етап стосується ідентифікації факторів, що спричиняють виникнення фінансових ризиків, аналізу безпосередньо джерел виникнення фінансових ризиків та визначення схильності до ризику, тобто ризик-апетиту.

На третьому етапі здійснюється розробка заходів щодо протидії фінансовим ризикам за трьома основними напрямками: уникнення ризиків, мінімізація ризиків і утримання ризиків з реалізацією заходів щодо уникнення тяжких негативних наслідків їхнього впливу на фінансово-господарську діяльність промислового підприємства. Із зазначених напрямів найбільш поширеними є мінімізація та утримання фінансових ризиків із розробкою заходів щодо зменшення їхніх негативних наслідків.

Уникнення ризику, що пов'язано із відмовою або радикальними рішеннями щодо усунення загроз їх виникнення може суттєво загальмувати інноваційні прагнення і знизити інноваційні можливості промислового підприємства в подальшому розвитку та спричинити втрату прибутку / доходу / капіталу в ході реалізації стратегічних і тактичних планів і програм.

Кінцевим завданням протидії фінансовим ризикам є усунення або мінімізація ризиків з метою формування фінансової безпеки для забезпечення сталого розвитку промислових підприємств. Блок-схема управління фінансовими ризиками промислових підприємств наведена на рис. 6.



Рис. 5. Напрями та методи управління фінансовими ризиками промислових підприємств

Джерело: розроблено авторами.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

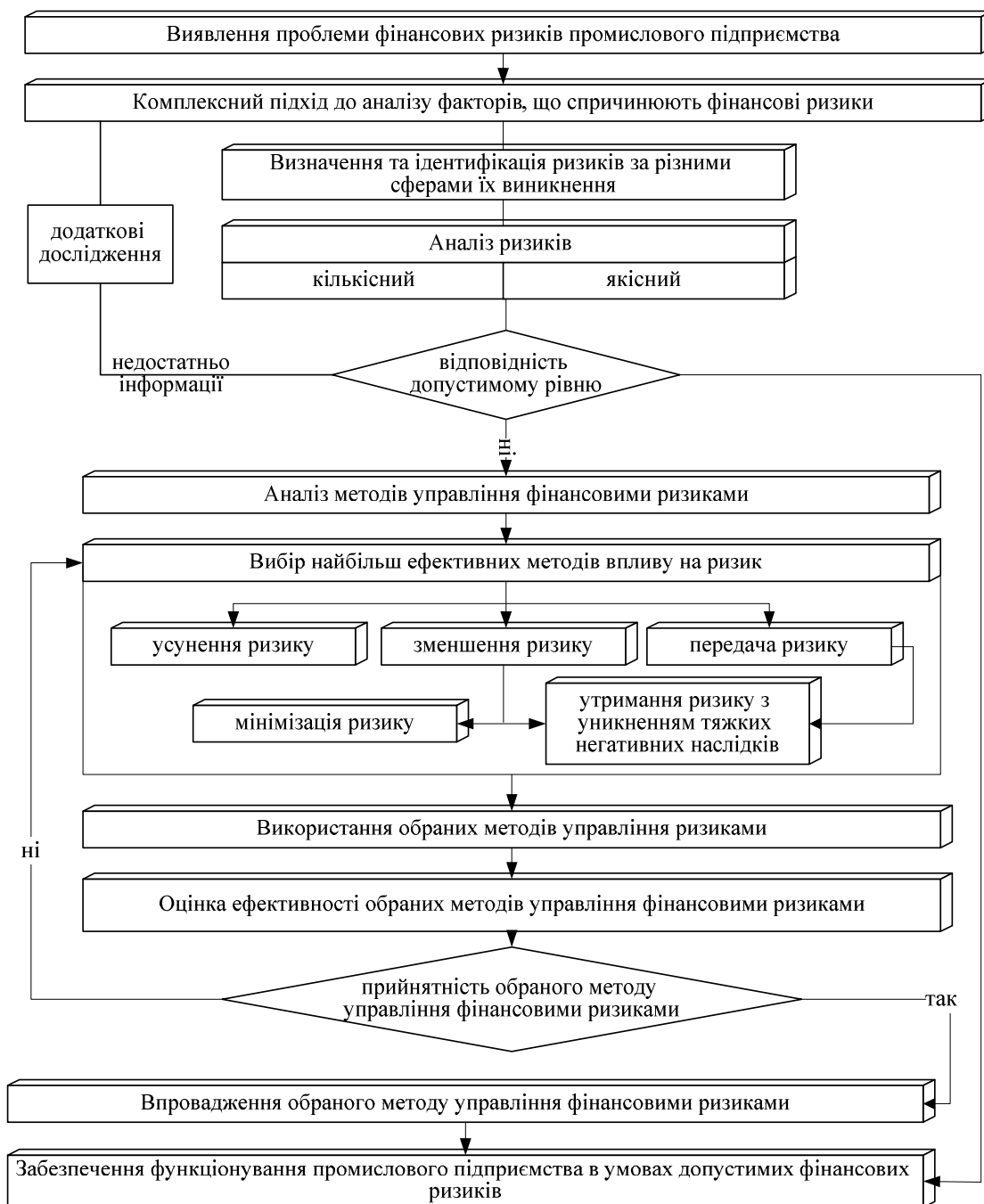


Рис. 6. Блок-схема управління фінансовими ризиками промислових підприємств  
Джерело: розроблено авторами.

Блок-схема передбачає виявлення та формулювання проблеми мінімізації негативно-го впливу фінансових ризиків на господарську діяльність промислових підприємств з комплексним підходом до аналізу факторів, що їх спричиняють. У проведеній процедурі аналізу здійснюється ідентифікація фінансових ризиків, їх якісне і кількісне оцінювання.

Перший логічний елемент блок-схеми визначає відповідність ризиків допустимому рівню, де за цим критерієм можливі два варіанти розвитку подій: ризик може характеризуватись як прийнятний або як такий, що потребує певних рішень для його усунення або мінімізації. В останньому випадку реалізується варіант пошуку методів та засобів щодо протидії його негативного впливу на підприємство, проводиться оцінювання їх

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

ефективності, за результатами якого передбачені два варіанти прийняття рішень, що здійснюються за допомогою другого логічного елементу. Одне з рішень, за умови низької ефективності реалізованих заходів, передбачає повторний вибір найбільш ефективних методів впливу на ризик, інше – запровадження вибраного методу для протидії негативному впливу фінансових ризиків на господарську діяльність промислового підприємства, що забезпечує його належне функціонування та сталий розвиток.

Система управління фінансовими ризиками промислових підприємств (рис. 7) охоплює сукупність послідовних рішень, які реалізують процес управління, починаючи з формулювання стратегічного напрямку, визначення глобальної мети вибору стратегії протидії фінансовим ризикам, реалізації управлінських функцій стосовно аналізу макро- і мікросередовища, виявлення факторів впливу в різних сферах господарської діяльності підприємства. Зазначена система управління охоплює керуючу й керовану підсистеми та комунікації між ними, а також складові процесу управління фінансовими ризиками з управлінським впливом і зворотним зв'язком, забезпечуючи тісний взаємозв'язок із комплексно-поетапним механізмом управління фінансовими ризиками промислових підприємств.

Керуюча підсистема представлена суб'єктом управління – адміністративно-управлінським апаратом промислового підприємства, тобто певними особами, які мають повноваження приймати управлінські рішення і які мають відповідну кваліфікацію і компетенції стосовно специфіки функціонування промислового підприємства. Керуюча підсистема реалізує процес управління фінансовими ризиками і здійснює вплив на керовану підсистему.

Керованою підсистемою (об'єктом управління) є фінансові ризики промислових підприємств. З огляду на природу виникнення фінансових ризиків, зумовлених факторами, що їх спричиняють, і які мають місце у різних сферах діяльності підприємства, протидія їх негативному впливу можлива за наявності таких складових, як потенціал протидії та прийняття зважених управлінських рішень щодо протидії фінансовим ризикам. Вказані складові керованої підсистеми реалізують процес усунення або мінімізації фінансових ризиків шляхом впливу на фактори, що спричиняють ризики, і тим самим сприяють формуванню фінансової безпеки промислових підприємств.

Система управління фінансовими ризиками промислових підприємств спрямована на отримання економічного ефекту, який може бути виявлений як:

- мінімізація впливу або усунення факторів, що спричиняють фінансові ризики;
- зниження відхилень фактичних значень ключових фінансових показників від планових;
- зниження питомої ваги нереалізованих фінансових можливостей у загальній структурі фінансового потенціалу;
- підвищення фінансової безпеки промислових підприємств;
- підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств;
- забезпечення сталого розвитку промислових підприємств.

Однією з причин низької результативності протидії фінансовим ризикам промислових підприємств є відсутність дієвого механізму управління фінансовими ризиками. Наведені вище науково-практичні напрацювання авторів, а саме: концептуальний підхід до організації і планування заходів протидії фінансовим ризикам, методичний підхід до розробки механізму управління фінансовими ризиками, матриця альтернативних варіантів вибору стратегії протидії фінансовим ризикам, напрями та методи управління фінансовими ризиками та система управління фінансовими ризиками дозволили розробити комплексно-поетапний механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств (рис. 8).



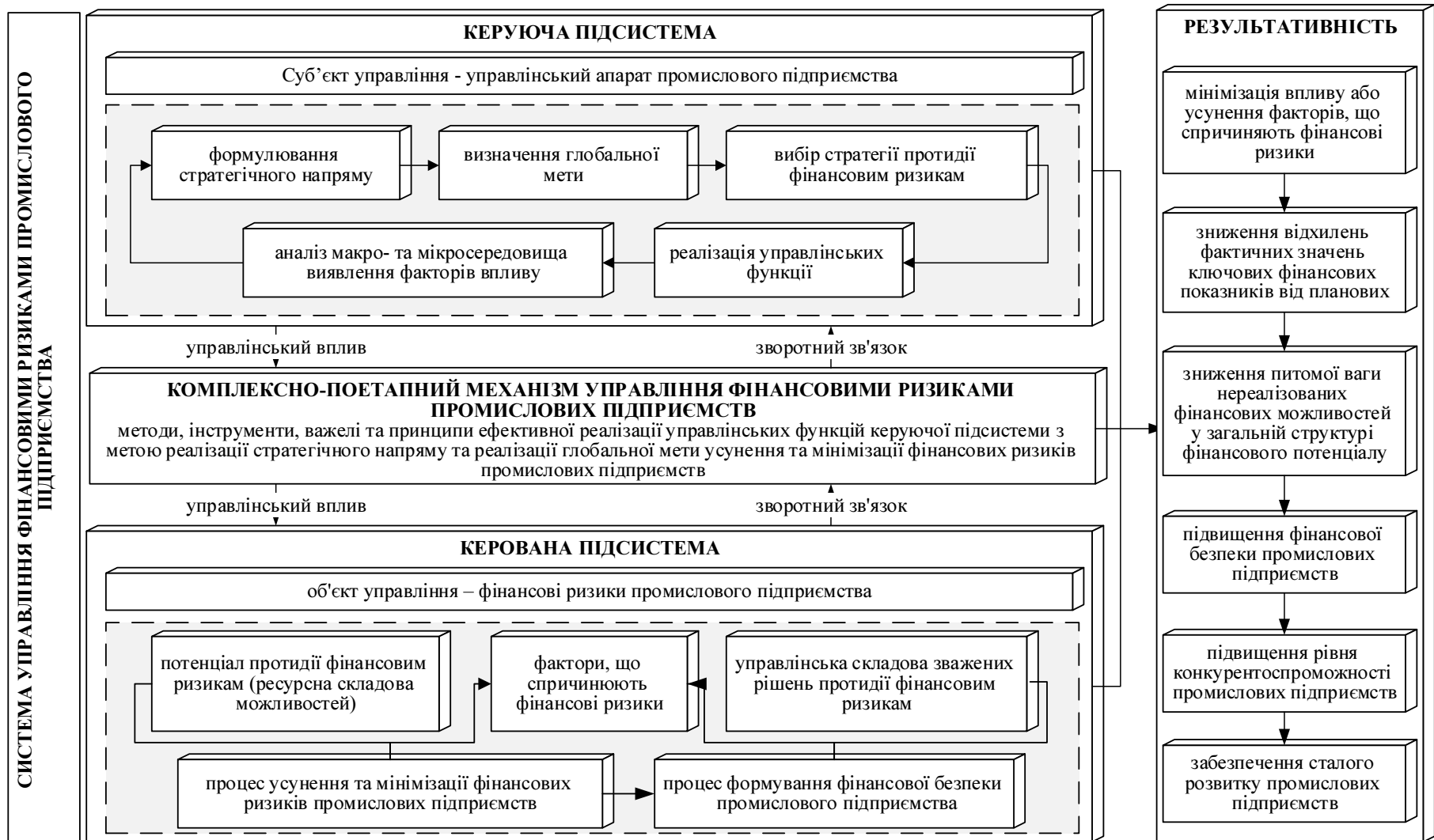


Рис. 7. Схема системи управління фінансовими ризиками промислового підприємства

Джерело: розроблено авторами.

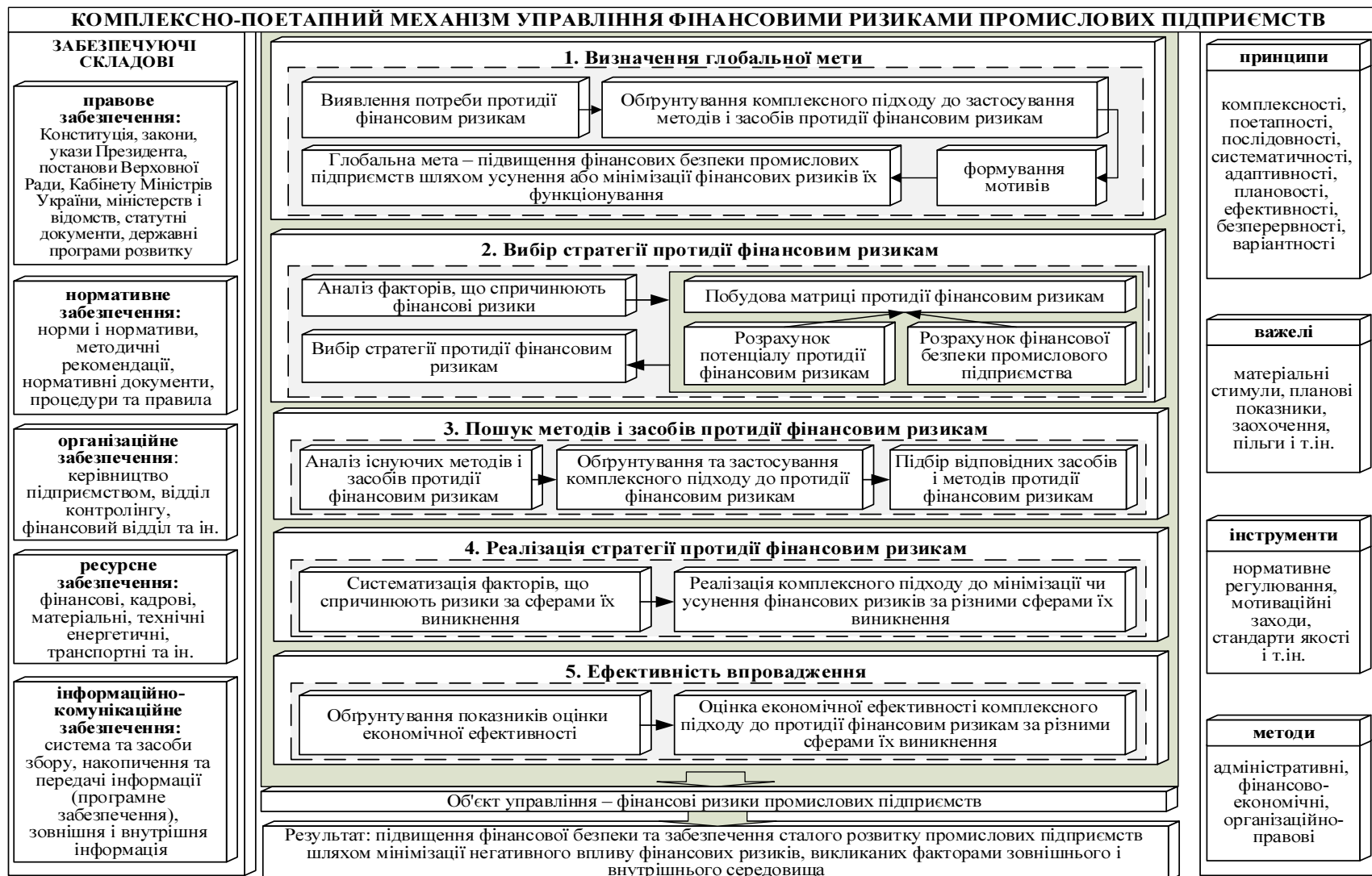


Рис. 8. Схема комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств  
 Джерело: розроблено авторами.

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

До особливостей зазначеного механізму слід віднести:

- реалізацію комплексного підходу до протидії фінансовим ризикам промислових підприємств з підбором відповідних методів та засобів для мінімізації ризиків, спричинених факторами в різних сферах діяльності підприємства;
- вибір стратегії протидії фінансовим ризикам на базі наявного потенціалу протидії та планового рівня фінансової безпеки, варіанти якої позиціонуються у відповідній матриці;
- реалізація поетапного процесу протидії факторам, що зумовлюють виникнення фінансових ризиків, спрямованого на досягнення високого рівня фінансової безпеки промислового підприємства.

Інформаційні, фінансові, матеріальні потоки зазначеного механізму, що проходять між керуючою і керованою підсистемами є невід'ємними елементами механізму. На першому етапі комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств відбувається виявлення потреби протидії факторам, що спричиняють фінансові ризики та визначається глобальна мета функціонування механізму.

На другому етапі здійснюється вибір стратегії протидії фінансовим ризикам, де передбачається аналіз факторів, що спричиняють фінансові ризики, побудова матриці вибору стратегії протидії фінансовим ризикам, та, власне, вибір стратегії з урахуванням наявного потенціалу підприємств щодо протидії фінансовим ризикам та запланованого рівня фінансової безпеки промислового підприємства.

На третьому етапі управління фінансовими ризиками за допомогою зазначеного механізму здійснюється пошук існуючих методів і засобів протидії фінансовим ризикам, що передбачає їх порівняльний аналіз та оцінку з метою вибору найбільш обґрунтованих, застосування яких забезпечує очікуваний результат.

Четвертий етап механізму присвячується реалізації стратегії протидії фінансовим ризикам, у межах якої здійснюється аналіз ризикоформуєчих факторів, їх систематизація за сферами виникнення та реалізація комплексного підходу до їх усунення або мінімізації.

На п'ятому етапі оцінюється ефективність використання зазначеного механізму, де обґрунтовуються показники оцінки та здійснюється оцінювання економічної ефективності функціонування механізму.

Запровадження зваженого механізму управління фінансовими ризиками промислового підприємства дозволить забезпечити ефективну реалізацію тактичних і стратегічних планів в умовах невизначеності макро-, мезо- і мікросередовища.

**Висновки і пропозиції.** У процесі проведеного дослідження нами було запропоновано концептуальний підхід до організації і планування заходів протидії фінансовим ризикам, розкрито методичний підхід до розробки механізму управління фінансовими ризиками й побудовано матрицю альтернативних варіантів вибору стратегії протидії фінансовим ризикам. Це дало можливість сформулювати основні напрями та систематизувати й узагальнити методи управління фінансовими ризиками та відобразити їхнє місце і роль у системі управління ризиками промислового підприємства.

Зазначимо, що ґрунтуючись на виконанні зазначених етапів комплексно-поетапного механізму управління фінансовими ризиками промислових підприємств та орієнтуючись на вибрану стратегію протидії факторам, які спричиняють фінансові ризики, можна досягти очікуваного результату – підвищення фінансової безпеки та забезпечення сталого розвитку промислових підприємств шляхом мінімізації негативного впливу фінансових ризиків, спричинених факторами зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Список використаних джерел**

1. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни. Москва: Мысль, 1989. 187 с.
2. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі формування інституту довіри: теорія, методологія, практика: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 668 с.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

3. Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности. Москва: ИНФРА-М, 1998. 224 с.
4. Нескородев С. М., Грачова О. О. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 132–136.
5. Огляд міжнародних стандартів з управління ризиками. URL: <http://oppb.com.ua/news/oglyad-mizhnarodnyh-standartiv-z-upravlinnya-ryzykamy>.
6. Полякова О. Ю., Гольцяєва Л. А. Основні засади формування комплексу моделей управління фінансовими ризиками підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 106–110.
7. Риск-менеджмент инноваций / Васильева Т. А., Диденко О. Н., Епифанов А. А. и др. Сумы: Деловые перспективы, 2005. 260 с.
8. Шишкіна О. В. Ідентифікація та експрес-оцінка фінансових ризиків промислових підприємств. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 4. С. 238-246. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcndtue\\_2014\\_4\\_37.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcndtue_2014_4_37.pdf).
9. Шишкіна О. Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1 (17). С. 253-264.
10. Шкарлет С. М., Гонта О. І., Маргасова В. Г., Дубина М. В. Механізм формування системи парабанківських посередників на фінансовому ринку в контексті забезпечення економічної безпеки України: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2014. 272 с.
11. AIRMIC, ALARM, IRM: Стандарти управления рисками. URL: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>.
12. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards>.

### References

1. Algin, A. P. (1989). *Risk i ego rol v obshchestvennoi zhizni [Risk and its role in public life]*. Moscow: Mysl [in Russian].
2. Dubyna, M. V. (2018). Mekhanizm rozvytku rynku finansovykh posluh na osnovi formuvannia instytutu doviry: teoriia, metodolohiia, praktyka [The mechanism of development of the financial services market based on the formation of the institute of trust: theory, methodology, practice]. Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].
3. Lapusta, M. H., Sharshukova, L. H. (1998). *Riski v predprinimatelskoi deiatelnosti [Risks in business]*. Moscow: INFRA-M [in Russian].
4. Neskorodiev, S. M., Hrachova, O. O. (2014). Doslidzhennia sutnosti upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva [Investigation of the essence of management of financial risks of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Journal of economy and transport industry*, 47, 132-136 [in Ukrainian].
5. *Ohliad mizhnarodnykh standartiv z upravlinnia ryzykamy [Review of International Risk Management Standards]*. Retrieved from <http://oppb.com.ua/news/oglyad-mizhnarodnyh-standartiv-z-upravlinnya-ryzykamy>.
6. Poliakova, O. Yu., Holtiaieva, L. A. (2013). Osnovni zasady formuvannia kompleksu modelei upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva [Main Principles of Formation of the Complex of Models of Management of Financial Risks of a Company]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 106-110 [in Ukrainian].
7. Vasyleva, T. A., Dydenko, O. N., Epyfanov, A. A. et al. (2005). *Risk-menedzhment innovatsii [Risk Management Innovation]*. Sumy: Delovye perspektivy [in Russian].
8. Shyshkina, O. (2014). Identyfikatsiia ta ekspres-otsinka finansovykh ryzykiv promyslovykh pidpriemstv [Identification and rapid assessment of financial risks of industrial enterprises]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Visnyk of Chernihiv State Technological University. Series: Economic Sciences*, 4, 238-246. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcndtue\\_2014\\_4\\_37.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcndtue_2014_4_37.pdf).
9. Shyshkina, O. (2019). Terminolohichni problemy piznannya pryrody finansovoho ryzyku [Terminological problems of knowledge of nature of financial risk]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 1 (17), 253–264 [in Ukrainian].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

10. Shkarlet, S. M., Honta, O. I., Marhasova, V. H., Dubyna, M. V. (2014). *Mekhanizm formuvannia systemy parbankivskykh poserednykiv na finansovomu rynku v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [The mechanism of formation of the system of parbank intermediaries in the financial market in the context of ensuring the economic security of Ukraine]*. Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].

11. AIRMIC, ALARM, IRM: *Standarty upravleniya riskami [Risk Management Standards]*. Retrieved from <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>.

12. Risk management standards of The Institute of Risk Management. Retrieved from <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards>.

**Ільчук Валерій Петрович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Ильчук Валерий Петрович** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Pchuk Valerii** – Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [ivp5@ukr.net](mailto:ivp5@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4844-1326>

**Шишкіна Олена Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Шишкіна Елена Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Shyshkina Olena** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [shyshkina.olena.v@gmail.com](mailto:shyshkina.olena.v@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>

**ResearcherID:** F-3208-2014

УДК 336.71:336.76

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-294-304

*Руслан Лавров, Андрій Кравченко***РЕЙТИНГУВАННЯ БАНКІВ ЯК ІНДИКАТОР ЇХНЬОЇ УСПІШНОСТІ  
НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ***Руслан Лавров, Андрій Кравченко***РЕЙТИНГОВАНИЕ БАНКОВ КАК ИНДИКАТОР ИХ УСПЕШНОСТИ  
НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ***Ruslan Lavrov, Andrii Kravchenko***BANK RATING AS INDICATOR OF SUCCESS IN FINANCIAL MARKET**

*У статті окреслено основні аспекти рейтингування банківських установ як важливого індикатора для клієнта при виборі найбільш ефективного й конкурентоспроможного банку-партнера в умовах низького рівня довіри населення України до банківської системи. Проаналізовано динаміку довгострокового кредитного рейтингу України за міжнародною рейтинговою шкалою, а також рейтинги 20 найбільших банків за обсягом активів на українському фінансовому ринку, які присвоєні міжнародними та вітчизняними рейтинговими агенціями. Визначено рейтингові оцінки фінансового стану 10 кращих банківських установ України на базі методики В. Кромонова і здійснено порівняння отриманих результатів.*

**Ключові слова:** рейтинг; рейтингування; рейтингова оцінка; банківська установа; рейтингове агентство; методика В. Кромонова.

Табл.: 6. Бібл.: 19.

*В статье очерчены основные аспекты рейтингования банковских учреждений как важного индикатора для клиента при выборе наиболее эффективного и конкурентоспособного банка-партнера в условиях низкого уровня доверия населения Украины к банковской системе. Проанализированы динамика долгосрочного кредитного рейтинга Украины по международной рейтинговой шкале, а также рейтинги 20 крупнейших банков по объему активов на украинском финансовом рынке, присвоенные международными и отечественными рейтинговыми агентствами. Определены рейтинговые оценки финансового состояния топ-10 банковских учреждений Украины на базе методики В. Кромонова и осуществлено сравнение полученных результатов.*

**Ключевые слова:** рейтинг; рейтингование; рейтинговая оценка; банковское учреждение; рейтинговое агентство; методика В. Кромонова.

Табл.: 6. Библ.: 19.

*Present article outlines the main aspects of bank rating as important indicator for client in selecting the most efficient and competitive partner bank at low level of public confidence in banking system of Ukraine. Dynamics of long-term credit rating of Ukraine was analyzed by international rating scale along with ratings of 20 largest banks (by total assets) in Ukrainian financial market, which were assigned by national and international rating agencies. Ratings for financial status of top 10 Ukrainian bank institutions were determined on the basis of V. Kromonov's method with comparison of obtained results.*

**Keywords:** rating; rating assessment; rating evaluation; bank institution; rating agency; V. Kromonov's method.

Table: 6. References: 19.

**JEL Classification:** G21; G24

**Постановка проблеми.** Нині українські банки функціонують в умовах нестабільної економіко-політичної ситуації та подолання негативних наслідків глобальної фінансової кризи, що супроводжується наявністю різноманітних втрат, ризиків або загроз як для самих банківських установ, так і для потенційних користувачів їхніх послуг. У таких обставинах топменеджерам банку потрібно значно більше уваги приділяти своєчасному та комплексному оцінюванню показників успішності його діяльності, що найдоцільніше здійснювати на основі рейтингів, які дають змогу не лише зробити реальні висновки, а й розробити довгострокові прогнози надійності. Водночас орієнтиром у процесі вибору найбільш стабільного та надійного для клієнтів і контрагентів банку-партнера дедалі частіше слугують результати рейтингування банків національними й міжнародними рейтинговими агентствами. Тобто рейтинг є своєрідним індикатором стану банківської установи, може застосовуватися як універсальний інструмент створення і підтримки позитивного іміджу та ділової репутації банку, а також вважається необхідною передумовою транспарентності фінансового ринку й підвищення інвестиційної привабливості економіки будь-якої країни. Тому, безперечно, рейтингова оцінка банків і надалі залишається актуальною проблемою, особливо на сучасному етапі розвитку банківської системи України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання рейтингової оцінки банківських установ вивчалися в працях як вітчизняних, так і закордонних учених-економістів: В. Вітлінського, Т. Гордіца, І. Гумена, А. Кармінського, А. Мазаракі, І. Польової та багатьох інших. Власні методики рейтингування банків запропоновано такими науковцями, як В. Кромонов, Н. Цибульська, О. Ширинська та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених рейтингуванню банківських установ, лише незначна їх частина спрямована на вивчення рейтингових оцінок українських банків, висвітлення практичного їхнього значення та окреслення на основі рейтингу сучасних проблем і тенденцій розвитку банківського сектору України.

**Мета статті.** Головною метою роботи є визначення ролі рейтингового оцінювання діяльності банківських установ, аналіз поточних рейтингових оцінок найбільших за обсягом активів комерційних банків України, присвоєних рейтинговими агенціями, а також розрахунок згідно з методикою В. Кромонова власного рейтингу для вітчизняних банків-лідерів за сумарними активами.

**Виклад основного матеріалу.** Аналізуючи щорічні соціологічні дослідження щодо оцінки громадянами України діяльності влади та соціальних інститутів, можемо констатувати факт, що рівень недовіри населення країни до комерційних банків нині доволі високий. У дослідженні від Українського центру економічних і політичних досліджень імені О. Разумкова, яке було проведено з 06 по 19 вересня 2019 р. та опитано 2018 респондентів у віці від 18 років, йдеться про те, що довіра українців до банківських установ становить 65 % [16].

Такий високий ступінь недовіри населення України до банків зумовлений низкою об'єктивних причин:

1. Масове закриття комерційних банків. Так, упродовж 2014-2019 рр. кількість працюючих в Україні банківських установ скоротилася на 57 % (зі 180 до 76). Така ситуація призвела до втрати населенням своїх вкладів, труднощів їх повернення і проблем із погашенням кредитних зобов'язань. Серед найбільших банків, які було ліквідовано в цей період, можна згадати такі великі банки: Надра-Банк, Фінанси та кредит, Дельта Банк, Хрещатик, Родовід Банк [6].

2. Низький рівень фінансової грамотності населення. Відповідно до дослідження, проведеного американським агентством міжнародного розвитку USAID, Україна посідає останнє місце за фінансовою грамотністю громадян серед країн, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку. Це свідчить про низьку обізнаність українців про фінансові послуги і переваги їх використання [2].

3. «Тіньовий» сектор національної економіки та відсутність стимулів із боку держави для впровадження безготівкових розрахунків. Згідно з даними звіту Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства «Загальні тенденції тіньової економіки в Україні», у 2018 р. коштів «у тіні» було на рівні 30 % від офіційного ВВП, що на фоні відсутності будь-яких активних дій з боку влади щодо переходу на безготівкові розрахунки зумовлює подальшу популяризацію традиційних готівкових розрахунків, які проходять поза банками та не стимулюють повною мірою громадян до застосування банківських послуг [16].

4. Негативний історичний досвід. Цей пункт тісно пов'язаний з першим, але про нього слід згадати додатково, оскільки він здатен пояснити причини недовіри старшого покоління до банків, адже велика кількість людей після розпаду СРСР у 1990-х роках не повернула свої вклади з Ощадбанку і пам'ятає гіперінфляцію того часу.

5. Макроекономічна нестабільність в Україні. Військові дії на Сході України, інфляційні процеси, коливання курсу гривні та низький рівень життя вселяють населенню недовіру до банківських установ і мотивують українців не ризикувати, а й надалі використовувати готівку та зберігати кошти «під матрацом».

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

У свою чергу, протягом останніх років рівень довіри населення України до банків поступово зростає (10,3 % – у 2017 р., 10,6 % – у 2018 р. і 19,3 % – у 2019 р.), але, незважаючи на це, він однаково є досить низьким порівняно з іншими країнами. Наприклад, дослідження Ernst & Young показало, що рівень довіри до банківських установ у Нігерії становить 71 %, США – 57 %, Німеччині – 56 %, Мексиці – 55 %, Австралії – 51 %, Британії та Франції – 48 і 39 % відповідно [1].

Тому в умовах такого низького рівня довіри до вітчизняної банківської системи саме рейтингова оцінка стає одним із ключових критеріїв вибору банку, оскільки вона характеризує надійність та стабільність банківських установ.

За визначенням НБУ, рейтинг – це позиція банку на ринку залежно від певних параметрів і показників його діяльності, фінансового стану, виконання економічних нормативів, вимог законодавства тощо [6]. Ключовими цілями рейтингування банків є визначення надійності та стабільності банківської установи й прогнозування її стану в довгостроковій перспективі на основі аналізу рівня спроможності банку своєчасно та повністю розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями.

В Україні рейтингову оцінку здійснюють спеціальні рейтингові агентства, список яких затверджено Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. До їх складу входять міжнародні (Moody's Investors Service, Standard & Poor's, Fitch Ratings), а також вітчизняні (ІВІ-Рейтинг, Рюрік, Кредит-Рейтинг, Стандарт-Рейтинг, Експерт-Рейтинг) рейтингові агенції. Кожне з цих рейтингових агентств має власну методику рейтингування, що базується на розрахунку низки фінансово-економічних показників діяльності банківських установ. Незважаючи на відмінність у підходах, розрахована оцінка переводиться в кінцевий рейтинг відповідно до Національної рейтингової шкали, яка містить довго- і короткостроковий кредитний рейтинг.

Довгостроковий рейтинг (понад один рік) оцінює здатність об'єкта рейтингування вчасно виконувати власні боргові зобов'язання. Оцінки за таким рейтингом варіюються за Національною шкалою від uaAAA (найвища оцінка) до uaD (найнижча оцінка). При цьому рейтинг від uaAAA до uaBBB є оцінкою інвестиційного рівня, а рейтинг від uaBB до uaD – спекулятивного рівня (табл. 1). Короткостроковий рейтинг (до одного року) дозволяє оцінити ймовірність своєчасного погашення об'єктом рейтингування наявних боргових зобов'язань, які вважаються короткостроковими на фінансовому ринку. Короткострокові рейтинги змінюються від uaK1 (зобов'язання найвищої якості) до uaKD (зобов'язання найнижчої якості) [17].

Таблиця 1

*Характеристика і значення довгострокових рейтингових оцінок*

Ознаки	Інтерпретація рейтингових оцінок за Національною рейтинговою шкалою	
	uaAAA – uaBBB	uaBB – uaD
1	2	3
Тип рейтингу	інвестиційний	спекулятивний
Трактування значення	фінансові інструменти емітента можуть виступати об'єктом фінансових інвестицій і забезпечувати прибуток з його своєчасною виплатою та в повному обсязі	існує ймовірність несплати емітентом своїх зобов'язань або їх своєчасність залежить від позитивної економічної кон'юнктури
Характерні риси фінансового стану банківської установи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень ліквідності активів та фінансової стабільності;</li> <li>- виконання економічних нормативів, затверджених НБУ;</li> <li>- висока частка робочих активів у загальній їх сумі;</li> <li>- прибутковість діяльності банку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень рентабельності або збиток від банківської діяльності;</li> <li>- висока чутливість до зовнішніх змін (економічної кон'юнктури, соціально-політичних факторів тощо);</li> </ul>



## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Закінчення табл. 1

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- незбалансованість активів (значна частка нематеріальних активів, низькі обсяги високоліквідних чи робочих активів тощо);</li> <li>- високий рівень сукупних зобов'язань щодо власного капіталу;</li> <li>- незбалансованість депозитної бази (перевищення депозитів «до запитання» над строковими депозитами)</li> </ul>
Наслідки отриманої рейтингової оцінки для банківської установи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нарощення клієнтської бази;</li> <li>- запровадження нових банківських операцій та методів обслуговування клієнтів банку;</li> <li>- активізація зовнішньоекономічної діяльності (встановлення прямих кореспондентських відносин з іноземними банками, активна діяльність на міжнародних валютних і фондових ринках);</li> <li>- забезпечення стабільності роботи;</li> <li>- високий попит на боргові інструменти банку з боку інвесторів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень довіри клієнтів;</li> <li>- труднощі з погашенням уже існуючих або запозиченням нових позик;</li> <li>- низькі темпи примноження власного капіталу</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами.

У контексті розгляду цього питання вважаємо за необхідне дослідити кредитні рейтинги України, що були присвоєні міжнародними рейтинговими агентствами, оскільки саме кредитний рейтинг характеризує інвестиційну привабливість країни (табл. 2). Водночас приплив іноземних інвестицій для банків важливий тим, що вони знижують негативні тенденції в економіці, дозволяють наростити валютні резерви та обсяги операцій на валютному ринку на основі збільшення курсу національної валюти. На цьому фоні НБУ має більшу кількість ресурсів для рефінансування проблемних банків і проведення «оздоровлення» банківської системи.

Таблиця 2

*Довгостроковий кредитний рейтинг України на основі оцінок міжнародних рейтингових агентств*

Рік	Fitch	Moody's	S & P	Трактування рейтингу
2013	B; B-	Caа1	B-	Боргові зобов'язання України вважаються зобов'язаннями з низькою якістю і за негативних економічних умов можуть виникнути труднощі щодо їх погашення
2014	CCC	Caа2; Caа3	CCC+	Проблеми з погашенням боргових зобов'язань, а своєчасність розрахунку залежить від сприятливих економічних умов. Стан близький до дефолту, що пов'язано з нестабільною політичною ситуацією, зміною влади та бойовими діями на Сході України
2015	CCC	Ca; Caа3	B-	
2016	CCC; B-	Caа3	B-	Наявність значних кредитних ризиків. Фінансові зобов'язання виконуються, але здатність продовжувати виплати залежить від стійкої та сприятливої ділової або економічної кон'юнктури
2017	B-	Caа2	B-	
2018	B-	Caа1	B-	
2019	B	Caа1	B	

Джерело: складено авторами на основі [10; 19].

Як бачимо з табл. 2, агентства Fitch Ratings і Standard & Poor's у 2019 р. присвоїли Україні кредитний рейтинг «B» на відміну від «B-» у минулих роках, що свідчить про те, що економічний стан нашої країни вони оцінюють як задовільний та стабільний. На

---

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

---

нашу думку, таку тенденцію, насамперед, слід пов'язувати з політичними причинами: успішне проведення президентських і парламентських виборів, оперативне формування уряду, продовження співробітництва з МВФ, наміри щодо відкриття ринку землі та нові кроки до мирного врегулювання військових дій на Сході України.

Водночас, незважаючи на підвищення довгострокового кредитного рейтингу, він залишається низьким і спекулятивним, а Україна перебуває на рівні таких країн, як Білорусь, Боснія та Герцеговина, Камерун, Ефіопія, Гана, Ямайка, Монголія, Папуа – Нова Гвінея, Руанда, Шрі-Ланка, Уганда, які мають аналогічний кредитний рейтинг [5].

Переходячи безпосередньо до банківських установ, варто зазначити, що рейтингова оцінка банку характеризує його надійність і стабільність на фінансовому ринку. Спектр застосування результатів рейтингування банків досить широкий та використовується великою кількістю суб'єктів фінансового ринку [12]:

- інвесторами (як компаніями, так і фізичними особами) під час аналізу ризикованості здійснення інвестицій в цінні папери банку або прийнятті рішення щодо зберігання тимчасово вільних коштів на вкладних (депозитних) рахунках;

- страховими компаніями, недержавними пенсійними фондами, а також компаніями з управління активами при розміщенні резервів своїх фондів;

- іншими банками при ухваленні управлінських рішень про доцільність відносин із банком-контрагентом: надання кредитів, відкриття депозитів, купівля цінних паперів;

- лізинговими компаніями при аналізі потенційних лізингоодержувачів;

- підприємствами при обґрунтуванні доцільності співпраці з банками: отримання банківського кредиту, укладання депозитної угоди, проведення розрахунково-касового обслуговування та зовнішньоекономічної діяльності.

Враховуючи регіональну обмеженість і вузьку спеціалізацію операцій деяких банків (в Україні станом на жовтень 2019 р. функціонує 76 банківських установ), наведемо актуальні рейтингові оцінки сертифікованих рейтингових агенцій для 20 найбільших банків України за обсягом активів. Результати представимо у вигляді табл. 3.

Аналізуючи дані, які наведено в табл. 3, можемо констатувати факт, що немає рейтингового агентства, яке б здійснило оцінку всіх наведених банків. При цьому рейтингові оцінки від міжнародних рейтингових агенцій у відкритому доступі є лише для найбільших і стабільних банківських установ, але при порівнянні таких банків їх рейтинги не дають жодних результатів.

Крім того, послуги рейтингування вітчизняних банківських установ міжнародними рейтинговими агентствами не користуються широкою популярністю. Це пов'язано з тим, що фінансова система України є дуже слабкою, а тому розраховані рейтингові оцінки для багатьох популярних банків були би досить низькими, що негативно відобразилося б на їх іміджі та діловій репутації [18].

На основі вищезазначеного, вважаємо за необхідне розрахувати власні рейтингові оцінки для 10 найбільших за обсягами активів банків України: ПриватБанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк Аваль, Укрексімбанк, ПУМБ, Укргазбанк, Альфа-Банк, Ukrsibbank, ОТП Банк і Сбербанк. Ці банки нині є найпопулярнішими в Україні й лівова частка населення надає перевагу співпраці саме з ними. Зокрема визначення рейтингових оцінок банків будемо проводити за методикою В. Кромонава, яка є простою в експлуатації та дозволяє об'єктивно порівняти обрані банківські установи.

Таблиця 3

Рейтингові оцінки 20 кращих банківських установ України за обсягом активів станом на жовтень 2019 р.

Банки	Fitch	Moody's	S & P	Кредит-Рейтинг	Експерт-Рейтинг	ІВІ-Рейтинг	Стандарт-Рейтинг	Рюрік
1. ПриватБанк	AA (ukr)	Сaa1	uaAA	–	–	–	uaAA	–
2. ОщадБанк	AA (ukr)	Сaa1	–	–	–	–	–	–
3. Укрексімбанк	AA (ukr)	Сaa1	–	–	–	–	–	–
4. Укргазбанк	B	відкликано	–	відкликано	uaAA+	uaAA	–	uaAA+
5. Райффайзен Банк Аваль	–	Baa3	–	–	–	–	uaAAA	–
6. Альфа-Банк	AA (ukr)	відкликано	відкликано	–	uaAAA	–	–	–
7. ПУМБ	–	відкликано	–	uaAAA	–	–	–	–
8. СберБанк	–	–	–	–	–	uaAA+	–	–
9. Укрсиббанк	–	відкликано	–	–	uaAAA	–	–	–
10. ОТП Банк	–	відкликано	–	uaAAA	–	–	–	–
11. Промінвестбанк	–	B2	–	–	uaAA+	–	–	–
12. Креді Агріколь Банк	AAA	відкликано	–	–	призупинено	–	–	–
13. Укрсоцбанк	AA (ukr)	відкликано	відкликано	–	відкликано	–	–	–
14. Банк Південний	–	Сaa1	–	–	–	–	–	–
15. Сітібанк Україна	–	–	–	uaAA	uaAAA	–	–	–
16. Прокредит Банк	AAA (ukr)	–	–	–	–	–	–	–
17. Таскомбанк	–	–	–	uaAAA	–	–	–	–
18. Кредобанк	–	–	відкликано	призупинено	uaAAA	–	uaAAA	–
19. Кредит Дніпро	–	відкликано	–	–	–	uaA-	–	–
20. ІНГ Банк	–	–	–	uaAAA	–	–	–	–

Джерело: складено авторами на основі [7-14].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Процес розрахунку рейтингової оцінки банку за методикою В. Кромонава включає два етапи. На першому етапі на базі даних його балансу розраховуються коефіцієнти (табл. 4), а на другому етапі за допомогою цих коефіцієнтів визначається інтегральний показник фінансового стану банківської установи [3].

Таблиця 4

## Параметричні коефіцієнти моделі В. Кромонава

Коефіцієнти	Формула розрахунку	Трактування окремих складових	Сутність коефіцієнтів
Генеральний коефіцієнт надійності ( $k_1$ )	$BK/PA$	$BK$ – власний капітал; $PA$ – робочі активи (обсяг дебіторської заборгованості, кредити, вкладення в цінні папери, лізингові й факторингові операції, кошти на кореспондентських рахунках)	Визначає ступінь ризикованості вкладень банку в робочі активи, які захищені його власним капіталом
Коефіцієнт миттєвої ліквідності ( $k_2$ )	$ЛА/ЗЗ$	$ЛА$ – ліквідні активи (гривневі та валютні кошти на рахунках, резерви в НБУ, вкладення в державні цінні папери, операції з валютою на біржі); $ЗЗ$ – зобов'язання «до запитання» (кошти на поточних рахунках клієнтів, зобов'язання перед емітентами, внески клієнтів терміном до 1 місяця)	Показує чи використовує банк кошти клієнтів як власні кредитні ресурси
Крос-коефіцієнт ( $k_3$ )	$З/PA$	$З$ – сумарні зобов'язання банку	Визначає ступінь ризику банку при використанні залучених коштів
Генеральний коефіцієнт ліквідності ( $k_4$ )	$(ЛА+ЗК)/З$	$ЗК$ – захищений капітал (основні засоби, крім нематеріальних активів, дорогоцінні метали, активні залишки групи рахунків капітальних вкладень)	Показує здатність банку за умов неповернення наданих кредитів задовольняти потреби кредиторів у короткий строк
Коефіцієнт захищеності капіталу ( $k_5$ )	$ЗК/BK$	–	Визначає наскільки банк враховує інфляційні процеси, а також частину активів, що вкладені в нерухомість та обладнання
Коефіцієнт фондової капіталізації прибутку ( $k_6$ )	$BK/CF$	$CF$ – статутний фонд	Характеризує здатність банку нарощувати власний капітал тільки за рахунок прибутку

Джерело: складено авторами на основі [3; 15].

Інтегральний показник фінансового стану банку розраховується за формулою:

$$N = 45 k_1 + 20 k_2 + 10 k_3/3 + 15 k_4 + 5 k_5 + 5 k_6/3, \quad (1)$$

де  $N$  – інтегральний показник фінансового стану;

$k_1$  – генеральний коефіцієнт надійності;

$k_2$  – коефіцієнт миттєвої ліквідності;

$k_3$  – крос-коефіцієнт;

$k_4$  – генеральний коефіцієнт ліквідності;

$k_5$  – коефіцієнт захищеності капіталу;

$k_6$  – коефіцієнт фондової капіталізації прибутку.

За методикою В. Кромонава, ідеальним чи оптимально надійним вважається такий банк, який має значення інтегрального показника  $N = 100\%$ , тобто його розраховані коефіцієнти дорівнюють:  $k_1 = 1$ ;  $k_2 = 1$ ;  $k_3 = 3$ ;  $k_4 = 1$ ;  $k_5 = 1$ ;  $k_6 = 3$ .

Оціночна шкала підсумкової рейтингової оцінки надійності така [15]:

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

- 90-100 – рейтинг 1 – сильний;
- 70-89 – рейтинг 2 – задовільний;
- 50-69 – рейтинг 3 – посередній;
- 30-49 – рейтинг 4 – граничний;
- менше 30 – рейтинг 5 – незадовільний.

На основі балансової звітності обраних для аналізу 10 банків сформуємо табл. 5, куди внесемо показники діяльності для кожного банку, які необхідні для розрахунку параметричних коефіцієнтів моделі В. Кромонава. Фінансову звітність будемо брати за II квартал 2019 р., оскільки на цей момент вона є найбільш актуальною і дає можливість об'єктивно порівняти ці банківські установи.

Таблиця 5

*Фінансові показники діяльності банків для розрахунку коефіцієнтів моделі В. Кромонава за II кв. 2019 р., млн грн*

Банк	Показник						
	власний капітал (BK)	робочі активи (PA)	ліквідні активи (LA)	зобов'язання «до запитання» (ЗЗ)	зобов'язання банку (З)	захищений капітал (ЗК)	статутний фонд (CF)
1. ПриватБанк	38004	225530	34607	113913	240888	4216	206060
2. Ощадбанк	18171	187216	38904	75411	198533	9274	49725
3. Укрексімбанк	8096	127216	20299	32582	143577	1631	38370
4. Укргазбанк	6032	67087	14848	32400	77773	1496	13837
5. Райффайзен Банк Аваль	10596	54784	22353	42583	65511	2896	6155
6. Альфа-Банк	5954	46717	19956	23973	56922	3078	12180
7. ПУМБ	7621	39564	9319	20254	42653	1498	3294
8. СберБанк	7716	20891	6294	2998	20512	1009	24065
9. Ukrsibbank	5692	44456	20183	37289	46346	1195	5069
10. ОТП Банк	6532	32552	7330	24507	30273	489	6186

Джерело: складено авторами на основі [4].

На базі вихідних даних, наведених у табл. 5, розрахуємо параметричні коефіцієнти за формулами з табл. 4, а також інтегральний показник фінансового стану за моделлю В. Кромонава для кожного банку. Результати розрахунку оформимо у вигляді табл. 6.

Таблиця 6

*Параметричні коефіцієнти та інтегральний показник фінансового стану за методикою В. Кромонава для 10 краєвих банків України за обсягом активів*

Банк	$k_1$	$k_2$	$k_3$	$k_4$	$k_5$	$k_6$	$N$
1. СберБанк	0,37	2,10	0,98	0,36	0,13	0,32	68,50
2. Альфа-Банк	0,13	0,83	1,22	0,40	0,52	0,49	35,93
3. Райффайзен Банк Аваль	0,19	0,52	1,20	0,39	0,27	1,72	33,02
4. ПУМБ	0,19	0,46	1,08	0,25	0,20	2,31	29,95
5. Ukrsibbank	0,13	0,54	1,04	0,46	0,21	1,12	29,93
6. Ощадбанк	0,10	0,52	1,06	0,24	0,51	0,37	25,20
7. ОТП Банк	0,20	0,30	0,93	0,26	0,07	1,06	24,12
8. Укрексімбанк	0,06	0,62	1,13	0,15	0,20	0,21	22,47
9. Укргазбанк	0,09	0,46	1,16	0,21	0,25	0,44	22,25
10. ПриватБанк	0,17	0,30	1,07	0,16	0,11	0,18	20,47

Як видно з розрахунків, 7 із 10 банків мають незадовільний фінансовий стан. До таких банківських установ відносяться: ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, ПУМБ, Укргазбанк, ОТП Банк і Ukrsibbank. Особливо цікавим є факт, що саме найбільший банк України (ПриватБанк) має найгірший фінансовий стан серед усіх 10 досліджених банків країни за розміром активів, адже в нього занадто висока питома вага зобов'язань

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

«до запитання». У свою чергу, ПУМБ та UkrSibbank перебувають на межі переходу до групи банків із граничним фінансовим станом (їх інтегральні показники становлять 29,95 і 29,93 % відповідно). Це пов'язано з тим, що ці банки активно нарощують обсяги свого кредитного портфеля за рахунок широкого охоплення ринку споживного кредитування та збільшення депозитної бази.

До банків із граничним фінансовим станом належать Альфа-Банк та Райффайзен Банк Аваль (їх інтегральні показники дорівнюють 35,93 і 33,02 % відповідно). Така ситуація є цілком закономірною, оскільки ці банківські установи вважаються одними з лідерів у певних сегментах ринку. Наприклад, Альфа-Банк є найбільшим приватним банком країни за обсягами кредитування населення, тоді як Райффайзен Банк Аваль – лідером у сегменті розрахунково-касового обслуговування.

Єдиним банком із посереднім фінансовим станом виявився Сбербанк, інтегральний коефіцієнт якого становить 68,50 %. Ця ситуація є доволі дивною і передусім пов'язана з тим, що Сбербанк має досить збалансовану структуру активів. У табл. 5 і 6 можна спостерігати, що його робочі активи покриваються більше ніж на третину, власним капіталом, утримує високу частку високоліквідних активів на своєму балансі та незначну частку зобов'язань «до запитання», що дає йому змогу активно нарощувати обсяги свого кредитного й інвестиційного портфеля.

**Висновки та пропозиції.** На основі вищевикладеного дослідження слід зазначити, що банківська система України продовжує розвиватися в дуже складних соціально-економічних умовах, на фоні яких прослідковується висока недовіра населення до банків і відсутність необхідних іноземних інвестицій, що не дозволяє банківським установам у достатньому обсязі збільшувати та інвестувати свій капітал.

За таких умов у частини найбільших українських банків були відкликани їх довгострокові рейтинги від міжнародних рейтингових агенцій у кризовий для країни період 2014-2016 рр. Водночас інші банки взагалі не користуються послугами рейтингових агентств, адже, ймовірно, низькі значення присвоєних рейтингів негативно позначилися б на популярності цих банківських установ.

Проведена згідно з методикою В. Кромонава оцінка 10 кращих банків України за активами показала, що лівова частка з них має незадовільний фінансовий стан, що пов'язано з такими проблемами в їхній діяльності: незбалансованість депозитної бази, великі обсяги непокритих збитків у складі власного капіталу банківських установ, значне перевищення суми зобов'язань над власним капіталом та порівняно низький рівень ліквідності активів.

Перспективним виглядає підвищення кредитного рейтингу України в поточному 2019 р. до рівня «В», хоча, аналізуючи дані більш детально, варто констатувати, що воно було забезпечено більшою мірою політичними, ніж економічними факторами, тому подальше зростання рейтингу залишається під питанням. Однак стабільність прогнозу щодо боргових зобов'язань дозволить наростити іноземні інвестиції в різні сектори національної економіки.

Отже, збільшення суверенного кредитного рейтингу України створює передумови для покращення вітчизняними банками як власних фінансових показників, так і рейтингових оцінок, насамперед, завдяки підвищенню обсягів валютних резервів та прибутку від операцій на валютному ринку. Крім того, доречно акцентувати, що темпи кризових явищ протягом останніх двох років значно зменшилися, здійснено «оздоровлення» банківської системи за рахунок скорочення кількості проблемних банків, що дозволило НБУ провести рефінансування «життєздатних» банківських установ, які зможуть стабільно функціонувати та своєчасно розраховуватися за всіма зобов'язаннями, замість того, щоб «вливати» великі ресурсів у неплатоспроможні банки.

**Список використаних джерел**

1. Банки переживают отток доверия. URL: <http://iz.ru>.
2. В рейтинге финансовой грамотности населения Украина – на последнем месте. URL: <http://platon.ua>.
3. Гумен І. Складові банківських рейтингів: науково-практичний аспект. *Вісник НБУ*. 2000. № 1. С. 57-60.
4. Інформаційна база даних емітентів. URL: <http://smida.gov.ua>.
5. Кредитный рейтинг стран мира. URL: <http://mamytova.com>.
6. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>.
7. Офіційний сайт рейтингового агентства «Fitch Ratings». URL: <http://www.fitchratings.com>.
8. Офіційний сайт рейтингового агентства «ІВІ-Рейтинг». URL: <http://ibi.com.ua>.
9. Офіційний сайт рейтингового агентства «Moody's Investors Service». URL: <http://www.moody.com>.
10. Офіційний сайт рейтингового агентства «Standard & Poor's». URL: <http://www.standardandpoors.com>.
11. Офіційний сайт рейтингового агентства «Експерт-Рейтинг». URL: <http://www.expert-rating.com>.
12. Офіційний сайт рейтингового агентства «Кредит-Рейтинг». URL: <http://www.credit-rating.ua>.
13. Офіційний сайт рейтингового агентства «Рюрік». URL: <http://rurik.com.ua>.
14. Офіційний сайт рейтингового агентства «Стандарт-Рейтинг». URL: <http://standard-rating.biz>.
15. Польова І. М. Новітні підходи до оцінки надійності українських банків. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
16. Прес-релізи Українського центру економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL: <http://razumkov.org.ua>.
17. Про затвердження Національної рейтингової шкали: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2007 р. № 665. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
18. Lavrov R., Beschastnyi V., Nikolenko L., Yousuf A., Kozlovskiy S., Sadchykova I. Special aspects of the banking institutions rating: A case for Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2019. Vol. 14, № 3. P. 48-63.
19. Rating: Ukraine Credit Rating. URL: <http://countryeconomy.com>.

**References**

1. *Banki perezhivaiut ottok doveriia [Banks are experiencing an outflow of confidence]*. Retrieved from <http://iz.ru> [in Russian].
2. *V reitinh finansovoi hramotnosti naseleniia Ukraina – na poslednem meste [Ukraine is in the last place in the ranking of financial literacy of the population]*. Retrieved from <http://platon.ua> [in Russian].
3. Humen, I. (2000). Skladovi bankivskykh reitynhiv: naukovo-praktychnyi aspekt [Components of bank ratings: A scientific and practical aspect]. *Visnyk NBU – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 1, 57-60 [in Ukrainian].
4. *Informatsiina baza danykh emitentiv [Information database of issuers]*. Retrieved from <http://smida.gov.ua> [in Ukrainian].
5. *Kreditnyi reitinh stran mira [Credit rating of the countries of the world]*. Retrieved from <http://mamytova.com> [in Russian].
6. *Ofitsiynyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [The official web-site of the National Bank of Ukraine]*. Retrieved from <http://www.bank.gov.ua> [in Ukrainian].
7. *Ofitsiynyi sait reitynhovoho ahentstva «Fitch Ratings» [The official web-site of the rating agency «Fitch Ratings»]*. Retrieved from <http://www.fitchratings.com> [in English].
8. *Ofitsiynyi sait reitynhovoho ahentstva «IBI-Reitynh» [The official web-site of the rating agency «IBI-Rating»]*. Retrieved from <http://ibi.com.ua> [in Ukrainian].
9. *Ofitsiynyi sait reitynhovoho ahentstva «Moody's Investors Service» [The official web-site of the rating agency «Moody's Investors Service»]*. Retrieved from <http://www.moody.com> [in English].
10. *Ofitsiynyi sait reitynhovoho ahentstva «Standard & Poor's» [The official web-site of the rating agency «Standard & Poor's»]*. Retrieved from <http://www.standardandpoors.com> [in English].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

11. *Ofitsiyni sait reitynhovoho ahentstva «Ekspert-Reitynh» [The official web-site of the rating agency «Expert-Rating»]*. Retrieved from <http://www.expert-rating.com> [in Ukrainian].
12. *Ofitsiyni sait reitynhovoho ahentstva «Kredyt-Reitynh» [The official web-site of the rating agency «Credit-Rating»]*. Retrieved from <http://www.credit-rating.ua> [in Ukrainian].
13. *Ofitsiyni sait reitynhovoho ahentstva «Rurik» [The official web-site of the rating agency «Rurik»]*. Retrieved from <http://rurik.com.ua> [in Ukrainian].
14. *Ofitsiyni sait reitynhovoho ahentstva «Standart-Reitynh» [The official web-site of the rating agency «Standard-Rating»]*. Retrieved from <http://standard-rating.biz> [in Ukrainian].
15. Polova, I. M. (2015). Novitni pidkhody do otsinky nadiinosti ukrainskykh bankiv [The new approaches to assessing the reliability of Ukrainian banks]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua> [in Ukrainian].
16. *Pres-relizy Ukrainського tsentru ekonomichnykh ta politychnykh doslidzhen im. O. Razumkova [Press releases of O. Razumkov Ukrainian center of economic and political research]*. Retrieved from <http://razumkov.org.ua> [in Ukrainian].
17. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi reitynhovoi shkaly [On approval of the National Rating Scale]. № 665 (April 26, 2007). Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
18. Lavrov, R., Beschastnyi, V., Nikolenko, L., Yousuf, A., Kozlovskiy, S., & Sadchykova, I. (2019). Special aspects of the banking institutions rating: A case for Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 14 (3), 48-63 [in English].
19. *Rating: Ukraine Credit Rating*. Retrieved from <http://countryeconomy.com> [in English].

**Лавров Руслан Валерійович** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Лавров Руслан Валерієвич** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансов, банківського дела и страхування, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Lavrov Ruslan** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035, Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [rus-lavrov@ukr.net](mailto:rus-lavrov@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-9655-4467>

**ResearcherID:** I-1733-2014

**Кравченко Андрій Олексійович** – здобувач вищої освіти, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Кравченко Андрей Алексеевич** – соискатель высшего образования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Kravchenko Andrii** – applicant for higher education, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035, Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [kravchenko9746@gmail.com](mailto:kravchenko9746@gmail.com)



УДК 336.027:347.73

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-305-313

*Сергій Леонов, Антон Бойко, Вікторія Боженко, Ірина Лучко***РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ (ВІДМИВАННЮ) ДОХОДІВ, ОДЕРЖАНИХ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ, У СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ***Сергей Леонов, Антон Бойко, Виктория Боженко, Ирина Лучко***РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЛЕГАЛИЗАЦИИ (ОТМЫВАНИЮ) ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ, В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО РЫНКА УКРАИНЫ***Serhii Leonov, Anton Boyko, Victoria Bozhenko, Iryna Luchko***THE ROLE AND VALUE OF THE NATIONAL SYSTEM OF ANTI-MONEY LAUNDERING IN THE MODERN CONDITIONS OF THE FINANCIAL MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE**

Обґрунтовано роль та значення національної системи протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, у сучасних умовах розвитку фінансового ринку України. Виокремлено основні проблеми боротьби з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом, та встановлено актуальність цього питання в Україні. Досліджено перелік найбільш впливових організацій у сфері фінансового моніторингу та цілі їхньої діяльності. Визначено законодавчу базу в питанні протидії легалізації незаконних доходів. Розглянуто «Стратегію розвитку системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення на період до 2020 року», метою якої є законодавче, організаційне та інституційне удосконалення та забезпечення стабільного функціонування національної системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом.

**Ключові слова:** легалізація доходів; фінансовий ринок; фінансові потоки; фінансова безпека; відмивання коштів.

Бібл.: 16.

Рассмотрены роль и значение национальной системы противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, в современных условиях развития финансового рынка Украины. Выделены основные проблемы легализации доходов, полученных преступным путем, и установлено актуальность этой проблемы в Украине. Исследована перечень наиболее влиятельных организаций в сфере финансового мониторинга и цели их деятельности. Определена законодательная база в вопросе противодействия легализации незаконных доходов. Рассмотрена «Стратегию развития системы предотвращения и противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансирования терроризма и финансирования распространения оружия массового уничтожения на период до 2020 года», целью которой является законодательное, организационное и институциональное совершенствование и обеспечение стабильного функционирования национальной системы предотвращения и противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем.

**Ключевые слова:** легализация доходов; финансовый рынок; финансовые потоки; финансовая безопасность; отмывания средств.

Библ.: 16.

The role and significance of the national system of anti-money laundering in the current conditions of financial market development in Ukraine are considered. The main problems of anti-money laundering and the relevance of this problem in Ukraine are identified. The list of the most influential organizations in the field of financial monitoring and the purpose of their activity is explored. Legislative base on counteraction to legalization of illegal proceeds is determined. The Strategy for the Development of the System for the Prevention and Counteraction of the Legalization (Laundering) of money obtained from criminal activity, Terrorism and Proliferation of Weapons of Mass Destruction financing for the Period up to 2020, is learnt. The strategy is aimed at legislative, organizational and institutional improvement and ensuring of the stable functioning of the national system of prevention and counteraction to legalization (laundering) of money obtained from criminal activities.

**Keywords:** legalization of incomes; financial market; financial flows; financial security; money laundering.

References: 16.

JEL Classification: E40; E44; K14

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку фінансового ринку України актуальними залишаються проблеми, пов'язані з легалізацією коштів, одержаних злочинним шляхом. Із розвитком глобалізаційних процесів, зростанням асиметрії інформації, збільшенням кіберзлочинності ускладнюється структура злочинів та підвищуються ризики легалізації коштів. Фінансова злочинність є найбільш поширеною в слабозрозумітих країнах та країнах, що розвиваються, де правова захищеність насе-

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

лення та фінансова безпека залишаються на досить низькому рівні. У таких умовах роль та значення національної системи протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, набуває особливого значення. Належний рівень ефективності її функціонування дасть змогу мінімізувати ризики, пов'язані з фінансуванням тероризму та відмиванням коштів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питання фінансової безпеки країни, зокрема й системи протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, привертає увагу багатьох учених. У своїх працях Ю. Коваленко вивчала питання інституціональної довіри до фінансового ринку [1]. О. Користін [2] та А. Мамишев [3] досліджували використання різних механізмів у боротьбі з легалізацією коштів, одержаних злочинним шляхом. Т. Паєнко наголошував на необхідності підвищення уваги до заходів інституціоналізації регулювання фінансових потоків, у тому числі через фінансовий ринок [4]. В аспекті фінансової безпеки деякі вчені акцентували увагу на функції контролю. Так, В. Гаращук [5] вивчала контроль як особливу функцію державного управління та засіб забезпечення законності. В. Авер'янов [6] зосередив свою увагу на обґрунтуванні функції контролю, яку держава виконує з метою перевірки дотримання і виконання поставлених завдань, прийнятих рішень та їх правомірності.

Роль міжнародних фінансових організацій, що здійснюють боротьбу з легалізацією коштів, одержаних злочинним шляхом, стали предметом дослідження в працях багатьох зарубіжних економістів, зокрема, таких як М. Арнон та П. Падоан [7], Б. Унгер та Т. Ровлінгс [8]. У свою чергу, С. Барнета [9], Г. Гірокса [10] вивчали ризики фінансового шахрайства та легалізації коштів окремих сегментів фінансового ринку.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Підвищена увага вчених сигналізує про актуальність обраної проблеми, яку в Україні варто досліджувати з урахуванням характерних особливостей її інституціонального середовища.

Проте незважаючи на велику кількість літератури, присвяченій цьому питанню, кожен з науковців по-своєму висвітлював аспект фінансової безпеки та фінансового моніторингу. Тому подальшого та більш ґрунтовного дослідження потребує питання ролі за значення національної системи протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, у сучасних умовах розвитку фінансового ринку України.

**Мета статті.** Визначення ролі та значення національної системи протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, у сучасних умовах розвитку фінансового ринку України.

**Виклад основного матеріалу.** Негативним наслідком легалізації коштів, одержаних злочинним шляхом, є втрата потенційних інвестицій унаслідок тінізації руху фінансових потоків. Крім того, погіршується імідж, ділова репутація країни, що означає виключення її зі списку інтересів іноземних інвесторів. У таких випадках має місце явище етичного навантаження. Рівень фінансової безпеки в країні вказує на можливості легалізації незаконних коштів зацікавленими особами та впровадження превентивних заходів відповідними регулюючими органами задля мінімізації випадків здійснення шахрайських операцій.

Питання боротьби з легалізацією коштів, одержаних злочинним шляхом, є особливо актуальним в Україні. Відчутний дефіцит інвестиційних коштів, що спостерігається в країні, можливо знизити шляхом легалізації фінансових потоків, які сприятимуть нарощуванню інвестиційного потенціалу національної економіки. За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, рівень тіньової економіки України в першому кварталі 2018 року становив 33 % від офіційного ВВП, що майже на 10 % нижче ніж аналогічний показник 2014 року [11]. Незважаючи на зниження, варто зауважити, що рівень тіньової економіки залишається достатньо високим. Основою тіньової економіки є нелегальні фінансові потоки, легалізація яких у межах правового поля дозволила б задовольнити інвестиційні потреби української економіки.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Проголошений Україною вектор на євроінтеграцію, має стимулювати країну відповідати стандартам загальноєвропейської політики боротьби з відмиванням коштів. Підтримка такої політики повинна покращити інвестиційний імідж України та її позиції у світових рейтингах економічної свободи, верховенства права, захисту прав власності, боротьби з корупцією тощо. Це сприятиме покращенню інвестиційного клімату в країні та, відповідно, залучення іноземних інвесторів до фінансування довгострокових проєктів. Проте протягом усього періоду незалежності України більша частина іноземних інвестицій інвестиціями була лише формально, по суті, відбувалося повернення в Україну капіталу, який був виведений раніше.

Ризики легалізації коштів і фінансування тероризму значно зросли в 2014 році внаслідок загострення військового конфлікту на Сході України, складної соціально-політичної ситуації в країні. Відсутність контролю за фінансовими потоками в зоні АТО та прилеглих сірих зонах, активізація кримінального світу у зв'язку зі сприятливими умовами, скоєння економічних злочинів – усі ці фактори потребують посиленої уваги до проблеми легалізації коштів і боротьби з фінансуванням тероризму.

У різних країнах світу пріоритети боротьби з легалізацією коштів можуть відрізнятися, проте у глобальному масштабі вони є спільними й передбачають посилення контролю за валютними операціями – удосконалення механізмів взаємодії банків, правоохоронних органів і спеціалізованих міжнародних організацій; розвиток системи спеціалізації і координації діяльності органів влади з вироблення і реалізації стратегії боротьби з транснаціональною організованою злочинністю; розробку нових механізмів моніторингу й ідентифікації осіб, помічених у зв'язках з організованими злочинними співтовариствами; розвиток нормативно-правової бази як основи для взаємодії правоохоронних органів із зарубіжними та спеціалізованими міжнародними організаціями [12].

Регулятори фінансових ринків провідних країн світу до кризи 2008 року зосереджували свою увагу на удосконаленні рутинних процедур управління фінансовими ринками. Однак з 2010 року відбулася переорієнтація їхньої діяльності в бік попередження системних ризиків і ризиків шахрайства на фінансових ринках. На сучасному етапі розвитку фінансового сектору важливо віднайти баланс у застосуванні регуляторних інструментів, щоб недопустити надмірної зарегульованості фінансового ринку й одночасно забезпечити попередження ризиків легалізації коштів, зароблених злочинним шляхом, та шахрайства на фінансовому ринку. У працях вітчизняних та зарубіжних науковців висвітлено такі напрямки регулювання фінансового ринку в контексті попередження легалізації коштів, одержаних злочинним шляхом, як: виведення з ринку недобросовісних гравців, розкриття повної інформації про власників фінансових посередників, забезпечення прозорості інформації про діяльність учасників фінансового ринку, захист прав власності інвесторів і забезпечення гарантій фінансової надійності на випадок економічної кризи [7; 13]. Як бачимо, досить значну вагу дослідники зосереджують на проблемі розкриття інформації та гарантії прав інвесторів. Ці два аспекти досить тісно взаємопов'язані. На початковому етапі прийняття рішення щодо виходу на фінансовий ринок питання гарантії прав власності є особливо важливим. Ступінь гарантованості впливає не тільки на сам факт виходу на фінансовий ринок, але й на прийняття рішення щодо сфери та строку інвестування. Якщо фінансовий ринок турбулентний, інформація на ньому непрозора, то ризики будуть високими. Високі ризики часто пов'язані з високими ставками дохідності, тому навіть за таких умов інвестори будуть виходити на фінансовий ринок, однак сфера їхніх інтересів буде переважно спекулятивна, а ймовірність того, що вдасться залучити довгострокові фінансові ресурси, є низькою. Тому фактор асиметрії інформації не можна вважати дургорядним. Низька якість розкриття інформації про фінансовий ринок, її неповнота й не своєчасність створює передумови до збільшення обсягу тіньових фінансових потоків,

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

зокрема й тих, які обслуговують «чорну економіку» [9]. Таким чином, інвестори намагаються підвищити рівень захисту своїх інтересів та отримати додаткові прибутки з мінімізацією ризиків.

Зважаючи на наявність проблем із фінансовою безпекою в Україні взаємодія з міжнародними регуляторами, які здатні протидіяти процесам легалізації коштів, зароблених незаконним шляхом, на сьогодні набуває особливої актуальності. Варто зазначити, що діяльність таких впливових світових організацій, як ООН, МВФ, Світовий банк, Інтерпол, що функціонують з метою вирішення глобальних економічних, соціальних, політичних питань, дедалі частіше зосереджують свою увагу на аспекті економічної безпеки та фінансового моніторингу. Для боротьби з нелегальним обігом фінансових потоків створюються спеціальні міжнародні організації. Їхня діяльність спрямована на моніторинг нелегальних фінансових потоків та оцінку ризиків легалізації коштів у тій чи іншій країні. За результати перевірок формуються відповідні списки, наприклад, з аналізом стану фінансової безпеки, рівнями ризиків. У разі потрапляння до чорного списку значно знижується рейтинг країни, а відповідно й довіра контрагентів-нерезидентів, що здійснюють будь-яку фінансову діяльність на території такої країни. Найбільш впливовими організаціями в цій сфері та відповідно цілями їхньої діяльності є:

- FATF – створена для оцінки поточних результатів співпраці із запобігання використанню банківської системи та фінансових установ для відмивання доходів, отриманих злочинним шляхом, та розгляду можливості прийняття додаткових превентивних заходів у цій сфері;

- Moneyval – спеціальний комітет експертів ради Європи із взаємної оцінки заходів щодо протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму, який створений для здійснення незалежного та загального аналізу боротьби з легалізацією кримінальних коштів;

- Базельський комітет – основними принципами комітету є ефективний банківський нагляд, який охоплює широке коло питань, включаючи протидію відмиванню доходів, передбачає перевірку органами банківського нагляду наявності в банку адекватних регламентів, положень та інструкцій;

- Вольфсберзька група – розробка та дотримання 14 принципів боротьби із незаконними банківськими установами в приватному банківському секторі щодо відмивання доходів у банках-кореспондентах, які регламентують встановлення і підтримку банківських кореспондентських відносин у світовому масштабі;

- Європейська рада із системних ризиків – відповідальна за макропруденційний нагляд за фінансовою системою ЄС з метою запобігання або зменшення системних ризиків для фінансової стабільності в ЄС, що виникають у процесі розвитку фінансової системи, і, беручи до уваги макроекономічні тенденції, уникати періодів поширення фінансових дисбалансів;

- Європейська система фінансового нагляду – здійснює узагальнення правил нагляду, розроблення технічних стандартів, інструкцій і роз'яснень, які можуть бути використані національними регуляторами й урядами в процесі прийняття регуляторних рішень.

В Україні центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму, є Державна служба фінансового моніторингу. Діяльність служби здійснюється відповідно до Закону України від 14.10.2014 № 1702-VII «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення». Цей Закон спрямований на захист прав та законних інтересів громадян, суспільства й держави, забезпечення національної безпеки шляхом визначення правового механізму протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, а також формування загальнодержавної багатоджерельної аналітичної бази даних для надання правоохоронним органам України та іноземних держав можливості виявляти, перевіряти й розслідувати злочини, пов'язані з відмиванням коштів та іншими незаконними фінансовими операціями [14].

З метою лібералізації фінансових ринків, стимулювання справедливої конкуренції, подолання наслідків економічної кризи та впорядкування ринків розроблено Комплексну програму розвитку фінансового сектору України до 2020 року для досягнення стійкого розвитку фінансового ринку. До переліку програм входить і «Стратегія розвитку системи запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення на період до 2020 року». Згідно зі Стратегією однією з найважливіших проблем у боротьбі з відмиванням доходів, одержаних злочинним шляхом, є використання ефективних методів запобігання та протидії корупції в Україні. На сьогодні в Україні існує тісний взаємозв'язок з проявами корупції та випадками відмивання злочинних доходів. Уповноваженими органами державної влади разом з компетентними органами іноземних держав проводиться активна робота із розслідування фактів відмивання коштів, одержаних внаслідок вчинення корупційних діянь, розкрадання та привласнення державних коштів і майна, з метою встановлення та подальшого блокування банківських рахунків та інших активів за кордоном. Основними результатами здійснення кримінальних проваджень є конфіскація активів, одержаних злочинним шляхом, та їх зарахування до державного бюджету.

Нині уповноважені органи державної влади проводять роботу із забезпечення розвитку національної системи запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, вимоги до якої значно посилені згідно з оновленими Рекомендаціями FATF, затвердженими Групою з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF).

Кабінетом Міністрів України разом з Національним банком України щороку схвалюється план заходів із запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, яким визначаються заходи, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування національної системи протидії відмивання (легалізації) коштів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, а також впровадження в національне законодавство Рекомендацій FATF.

Зазначений план передбачає також заходи, спрямовані на запобігання виникненню умов для легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, мінімізацію ризиків використання фінансової системи з метою легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, підвищення ефективності діяльності правоохоронних та інших уповноважених органів державної влади й розвиток міжнародного співробітництва [15].

Метою цієї Стратегії є законодавче, організаційне та інституційне удосконалення та забезпечення стабільного функціонування національної системи запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. Відповідно до Стратегії очікуваними результатами від ефективної її реалізації мають бути [15]:

– гармонізація національної системи запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, міжнародними стандартами;

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

- зниження рівня корупційних проявів;
- запобігання виникненню та/або зменшення негативних наслідків ризиків;
- дієва співпраця та постійний інформаційний обмін з органами виконавчої влади, а також компетентними органами іноземних держав;
- підвищення кваліфікації спеціалістів органів державної влади з питань фінансового моніторингу і працівників суб'єктів первинного фінансового моніторингу;
- прозоре та ефективне використання коштів державного бюджету;
- стимулювання притоку іноземних інвестицій у національну економіку;
- наповнення дохідної частини державного бюджету;
- сприяння лібералізації ЄС візового режиму для громадян України.

Реалізація Стратегії зможе забезпечити розвиток України як демократичної, правової держави, з високим рівнем захисту національних інтересів, покращити соціально-економічні відносини та сформувати високоморальні засади громадянського суспільства.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи зазначимо, що проблеми політичного, соціально-економічного характеру, які мають місце в Україні, починаючи з 2014 року значно послабили фінансову систему. Уряд країни проводить масштабне реформування фінансового сектору. Незважаючи на це, велика кількість проблем залишається невирішеною, у тому числі й аспект економічної безпеки та фінансового моніторингу. Тому роль та значення національної системи протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, є досить важливими в умовах сучасного розвитку фінансового сектору. Від ефективності функціонування системи залежать подальший розвиток країни, зацікавленість інвесторів, покращення загального економічного стану. Необхідно визначати стратегічні орієнтири економічного й соціального розвитку та постійно удосконалювати та застосовувати заходи попередження шахрайства на фінансових ринках. Важливе значення в покращенні ефективності системи має інформаційна підтримка та прозорість: відомості про злочини кримінального характеру, про незаконне переміщення фінансових потоків мають бути загальнодоступними. Повинна відбуватися постійна координація регуляторів фінансового ринку з метою попередження випадків уникнення покарання за шахрайські дії на фінансовому ринку або участь у схемах легалізації коштів, одержаних злочинним шляхом.

З метою подальшого розвитку системи протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, можна запропонувати такі пропозиції:

- підвищити ефективність взаємодії Державної служби фінансового моніторингу України з інститутами первинного моніторингу, насамперед з банківськими і правоохоронними органами;
- розробити та імплементувати системи оцінювання ефективності фінансового моніторингу як на макрорівні, так і за окремими сегментами фінансового ринку;
- здійснювати постійний контроль за світовими стандартами у сфері фінансового моніторингу та намагатись адаптувати їх під українське законодавство.

Вважаємо, що від об'єднання зусиль всіх установ та організацій, що діють у сфері протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, залежить результативність вирішення цієї проблеми.

*Роботу виконано в рамках науково-дослідної теми «Удосконалення національної системи протидії легалізації коштів, отриманих незаконним шляхом в контексті підвищення фінансово-економічної безпеки держави» (0117U002251).*

**Список використаних джерел**

1. Коваленко Ю. Інституційна довіра у національному фінансовому секторі та система гарантування банківських депозитів. *Малий і середній бізнес (право, держава, економіка)*. 2015. № 1–2. С. 106–113.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

2. Користін О. Є. Відмивання коштів: теоретико-правові засади протидії та запобігання в Україні: монографія. Київ: ДП«Друкарня МВС України», 2009. 336 с.
3. Мамишев А. В. Ризикоорієнтований підхід до виявлення аудитором фінансових шахрайств і злочинів із відмивання грошей. *Фінанси України*. 2013. № 4. С. 80–88.
4. Пасентко Т. В. Оптимізація видатків бюджету: інституціональна спроможність держави та зрілість суспільства. *Модернізація публічного сектору в Україні: можливості, виклики та обмеження фіскальної децентралізації*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. семінару (Київ, 11-14 квітня 2016 р.). Київ: Аграр Медіа, 2016. С. 68–71.
5. Гаращук В.М. Контроль та нагляд у державному управлінні: монографія. Харків: Фоліо, 2002. 176 с.
6. Авер'янова В. Б. Виконавча влада і адміністративне право: монографія. Київ: Ін-Юре, 2002. 668 с.
7. Arnone M., Padoan P. Anti-Money Laundering by International Institutions: A Very Preliminary Assessment. *Paper presented at the Conference 'Corralling the economy of crime and money laundering: A challenge for banks and international institutions into the 21st century' (September 28–30, 2010)*.
8. Unger B., Rawlings G. Competing for Criminal Money, Tjalling C. Koopmans Institute Discussion Series, 2008. nr: 05-26.
9. Barnett H. C. And Some with a Fountain Pen: Mortgage Fraud, Securitization, and the Subprime Bubble. *How They Got Away with It: White Collar Criminals and the Financial Meltdown* / S. Will, S. Handelman, D. Brotherton (eds.). New York: Columbia University Press, 2013. P. 104–129.
10. Giroux G. Accounting Fraud: Maneuvering and Manipulation, Past and Present. New York: Business Expert Press, 2014.
11. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
12. Шахрайство на фінансовому ринку: практичний посібник з протидії / за ред. В. Феценка. Київ: Укр. агентство з фінансового розвитку, 2011. 424 с.
13. Тріше Ж.-К. Реформа регулювання та нагляду у контексті фінансової кризи. *Фінансовий ринок України*. 2009. № 10 (72). С. 27–28.
14. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 14.10.2014 № 1702-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-18>.
15. Про схвалення Стратегії розвитку системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1407-2015-%D1%80/conv>.
16. Роечко В. В. Банки як структурні елементи в поширенні тіньових процесів в економіці. *Вісник Сумського державного університету. Економіка*. 2017. № 2. С. 68–72.

### References

1. Kovalenko, Yu. (2015). Instytutsiina dovira u natsionalnomu finansovomu sektori ta systema harantuvannia bankivskykh depozytiv [Institutional Trust in the National Financial Sector and Bank Deposit Guarantee]. *Malyi i serednii biznes (pravo, derzhava, ekonomika) – Small and Medium Business (Law, State, Economics)*, 1-2, 106–113 [in Ukrainian].
2. Korystin, O. Ye. (2009). *Vidmyvannia koshtiv: teoretyko-pravovi zasady protydii ta zapobihannia v Ukraini [Money Laundering: Theoretical and Legal Principles of Counteraction and Prevention in Ukraine]*. Kyiv: DP«Drukarnia MVS Ukrainy» [in Ukrainian].
3. Mamyshchev, A. V. (2013). Ryzukoorientovanyi pidkhid do vyiavlennia audytoramy finansovykh shakhraistv i zlochyniv iz vidmyvannia hroshei [Risk-oriented approach to the disclosure by auditors of financial fraud and money laundering crimes]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 4, 80–88 [in Ukrainian].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

4. Paientko, T. V. (2016). Optymizatsiia vydatkiv biudzhetu: instytutsionalna spromozhnist derzhavy ta zrlist suspilstva [Optimization of budget expenditures: the institutional capacity of the state and the maturity of society]. *Modernizatsiia publichnoho sektoru v Ukraini: mozhlyvosti, vyklyky ta obmezhenia fiskalnoi detsentralizatsii: zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. seminaru – Public Sector Modernization in Ukraine: Opportunities, Challenges and Limitations of Fiscal Decentralization: Coll. materials International. Research Practice seminar* (Kyiv, April 11-14, 2016) (pp. 68–71). Kyiv: Ahrar Media [in Ukrainian].
5. Harashchuk, V. M. (2002). *Kontrol ta nahliad u derzhavnomu upravlinni [Control and supervision in public administration]*. Kharkiv: Folio [in Ukrainian].
6. Averianova, V. B. (2002). *Vykonavcha vlada i administratyvne pravo [Executive power and administrative law]*. Kyiv: In-Yure [in Ukrainian].
7. Arnone, M., & Padoan, P. (2010). Proceedings from Conference ‘Corralling the economy of crime and money laundering: A challenge for banks and international institutions into the 21st century’: *Anti-Money Laundering by International Institutions: A Very Preliminary Assessment*.
8. Unger, B., & Rawlings, G. (2008). Competing for Criminal Money. *Tjalling C. Koopmans Institute Discussion Series*, 05-26.
9. Barnett, H. C. (2013). And Some with a Fountain Pen: Mortgage Fraud, Securitization, and the Subprime Bubble. *Columbia University Press*, 104–129.
10. Giroux, G. (2014). *Accounting Fraud: Maneuvering and Manipulation, Past and Present*. New York: Business Expert Press.
11. *Ministerstva rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva [Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine]*. Retrieved from <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
12. Feshchenka, V. (Red) (2011). *Shakhraistvo na finansovomu rynku: praktychnyi posibnyk z protydii [Fraud in the financial market: a practical countermeasure guide]*. Kyiv: Ukr. ahentstvo z finans. rozvytku [in Ukrainian].
13. Trishe, Zh.-K. (2009). Reforma rehuliuвання ta nahliadu u konteksti finansovoi kryzy [Regulatory and supervisory reform in the context of the financial crisis]. *Finansovyi rynek Ukrainy – Financial Market of Ukraine*, 10 (72), 27–28 [in Ukrainian].
14. Pro zapobihannia ta protydiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia [On Prevention and Counteraction of the Legalization (Laundering) of the Proceeds from Crime, Terrorist Financing and Financing of the Proliferation of Weapons of Mass Destruction]. № 1702-VII. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-18>.
15. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy zapobihannia ta protydiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia na period do 2020 roku [On Approval of the Strategy for the Prevention and Counteraction of the Legalization (Laundering) of the Proceeds from Crime, Terrorist Financing and the Financing of the Proliferation of Weapons of Mass Destruction for the period up to 2020]. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1407-2015-%D1%80/conv>.
16. Roienko, V. V. (2017). Banky yak strukturni elementy v poshyrenni tinovykh protsesiv v ekonomitsi [Banks as structural elements in the spread of shadow processes in the economy]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomika – Bulletin of the Sumy State University. Economy*, 2, 68–72 [in Ukrainian].

**Леонов Сергій В'ячеславович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, Сумський державний університет (вул. Петропавлівська, 57, м. Суми, 40000, Україна).

**Леонов Сергей Вячеславович** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической кибернетики, Сумской государственной университет (ул. Петропавловская, 57, г. Сумы, 40000, Украина).

**Leonov Serhii** – Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Economic Cybernetics, Sumy State University (57 Petropavlivska Str., Sumy, 40000, Ukraine).

**E-mail:** s.leonov@uabs.sumdu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5639-3008>

**ResearcherID:** A-9659-2017

**Бойко Антон Олександрович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної кібернетики, Сумський державний університет (вул. Петропавлівська, 57, м. Суми, 40000, Україна).



## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

**Бойко Антон Александрович** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической кибернетики», Сумской государственной университет (ул. Петропавловская, 57, г. Сумы, 40000, Украина).

**Boyko Anton** – PhD in Economics, Associate Professor of Department of Economic Cybernetics, Sumy State University (57 Petropavlivska Str., Sumy, 40000, Ukraine).

**E-mail:** antonboyko11@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1784-9364>

**ResearcherID:** P-4826-2014

**Боженко Вікторія Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної кібернетики, Сумський державний університет (вул. Петропавлівська, 57, м. Суми, 40000, Україна).

**Bozhenko Viktoriya Vladimirovna** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической кибернетики», Сумской государственной университет (ул. Петропавловская, 57, г. Сумы, 40000, Украина).

**Bozhenko Victoria** – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economic Cybernetics, Sumy State University (57 Petropavlivska Str., Sumy, 40000, Ukraine).

**E-mail:** v.roienko@uabs.sumdu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9435-0065>

**ResearcherID:** P-4975-2014

**Лучко Ірина Володимирівна** – здобувачка вищої освіти, Сумський державний університет (вул. Петропавлівська, 57, м. Суми, 40000, Україна).

**Лучко Ірина Владимировна** – соискательница высшего образования, Сумской государственной университет (ул. Петропавловская, 57, г. Сумы, 40000, Украина).

**Luchko Iryna** – an applicant for higher education, Sumy State University (57 Petropavlivska Str., Sumy, 40000, Ukraine).

**E-mail:** iraluchkov196@gmail.com

УДК 658:341

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-314-320

Наталія Ткаченко

**БАЗОВІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ СТІЙКОСТІ  
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Наталія Ткаченко

**БАЗОВЫЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА УСТОЙЧИВОСТИ  
СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

Nataliia Tkachenko

**BASIC PRINCIPLES OF FINANCIAL CONTROLLING  
OF BUSINESS ENTITIES SUSTAINABILITY**

Систематизовано видове розмаїття контролінгу фінансової стійкості в поєднанні з інструментами його організації. Окреслено основні вектори фінансового контролінгу стійкості суб'єктів господарювання в умовах швидко змінюваного внутрішнього та зовнішнього середовищ. Аргументовано необхідність створення сучасної концепції фінансового моніторингу з урахуванням принципів системності, науковості, простоти, гнучкості, пояснювальності та прогностичності в інтересах забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Обґрунтовано важливість подальшого розвитку та удосконалення форм, методів та напрямів фінансового контролінгу фінансової стійкості в процесі реалізації запропонованої концепції, що передбачає підвищення результативності проваджуваного контролінгу.

**Ключові слова:** фінансовий контролінг; концепція; фінансова стійкість; концепція контролінгу; інструментарій; принципи контролінгу.

Рис.: 3. Бібл.: 11.

Систематизировано видовое разнообразие контроллинга финансовой устойчивости в сочетании с инструментами его организации. Определены основные векторы финансового контроллинга устойчивости субъектов хозяйствования в условиях быстро меняющейся внутренней и внешней среды. Аргументирована необходимость создания современной концепции финансового мониторинга с учетом принципов системности, научности, простоты, гибкости, истолкования и прогнозируемости в интересах обеспечения финансовой устойчивости субъектов хозяйствования. Обоснована важность дальнейшего развития и совершенствования форм, методов и направлений контроллинга финансовой устойчивости в процессе реализации предложенной концепции, предусматривающий повышение результативности проводимого контроллинга.

**Ключевые слова:** финансовый контроллинг; концепция; финансовая устойчивость; концепция контроллинга; инструментарий; принципы контроллинга.

Рис.: 3. Библ.: 11.

The author systematizes the types of controlling financial stability variety in combination with the tools of his organization. The basic vectors of financial control of economic entities resilience in the conditions of rapidly changing internal and external environment are outlined. The necessity to create a modern concept of financial monitoring with the principles of systematicity, scientificity, simplicity, flexibility, explanability and predictability in the interests of ensuring financial stability of economic entities is argued. The importance of further development and improvement of the forms, methods and directions of financial stability controlling in the process of the proposed concept implementation, which provides increasing of the controlling effectiveness, is substantiated.

**Keywords:** financial controlling; concept; financial stability; controlling concept; tools; principles of controlling.

Fig.: 3. References: 11.

**JEL Classification:** M40; M11; G39

**Постановка проблеми.** Важливим аспектом діяльності будь-якої бізнес-структури є забезпечення та підвищення фінансової стійкості. При цьому, говорячи про стійкість, акцентуємо увагу не на стані стагнації, а по-перше, на стійкому розвитку; по-друге, на своєчасному та повному погашенні своїх внутрішніх і зовнішніх зобов'язань; по-третє, на гнучкому реагуванні та попередженні наслідків реалізації небажаних впливів; по-четверте, на вмілому використанні нових обставин, властивостей та відносин для саморозвитку окремого суб'єкта. Звідси проблематику фінансової стійкості не можна розглядати відокремлено від такого важливого та дуже актуального напрямку, як внутрішній контролінг, зокрема фінансовий.

Позитивні результати впровадження фінансового контролінгу в окремих суб'єктів господарювання як за кордоном, так і в Україні ще раз підкреслюють актуальність теми дослідження. Науковий аналіз теоретичного підґрунтя з цієї сфери інтересів засвідчує,

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

що за допомогою контролінгу здійснюється реалізація таких функцій, як координація управлінської діяльності; контроль за реалізацією корпоративної стратегії; моніторинг фінансових показників; розвиток стратегічного інформаційного забезпечення; управління фінансовими результатами суб'єкта господарювання та ін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти такої проблеми досліджувалися в працях провідних учених-економістів, зокрема фундаментальні засади контролінгу досліджували: А. М. Кармінський та М. І. Оленів [3], Л. Г. Ліпич та О. І. Гадзевич [4], Г. А. Смоквіна [7], О. О. Терещенко [8-9], Дж. Сандт [11] та ін.

Основам фінансового контролінгу присвячені праці О. М. Гізатулліної та О. П. Чучко [1], С. В. Івахненкова [2], Г. П. Мізерної [5], Г. О. Партін та Я. В. Маєвської [6], Н. В. Ткаченко [10] та ін. Водночас теоретичні та методичні підходи до формування системи фінансового контролінгу в підприємницьких структурах, на наш погляд, є недостатньо дослідженими та потребують подальших розробок.

**Метою** статті є дослідження теоретичних засад фінансового контролінгу в контексті забезпечення фінансової стійкості з деталізацією на видове представлення і цільову орієнтованість та обґрунтовано сучасну його концепцію.

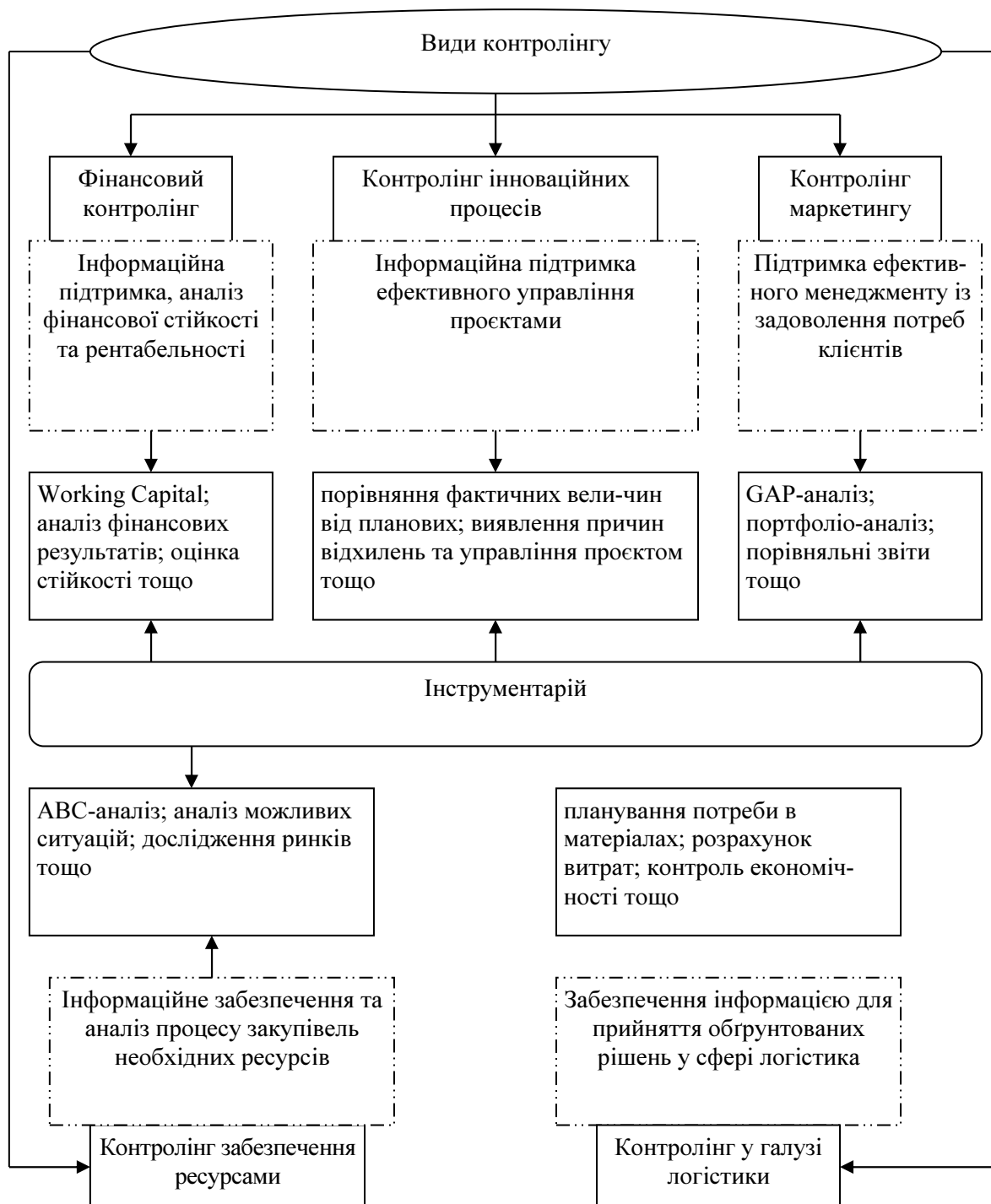
**Виклад основного матеріалу.** Нині не визначено чітко позиціонування контролінгу в системі управління суб'єктами господарювання. Це пояснюється тим, що досі не можна ідентифікувати принципові його відмінності від інших системи та функцій управління. Водночас не можна нівелювати той факт, що всі управлінські функції повинні мати спільне підґрунтя, бути взаємопов'язаними та скоординованими між собою. Таке завдання координування всіх функцій управління, у тому числі фінансового, вирішує система контролінгу.

Варто зазначити, що початково під процесом контролінгу розумілася сукупність завдань у сфері обліку та фінансів, а потім уже до функцій контролінгу почали додаватися ще й фінансовий контроль і оптимізація використання фінансових ресурсів та кругообігу фінансових потоків. На нашу думку, контролінг у будь-якій організації об'єднує та координує всі сфери та потоки: фінанси, маркетинг, виробництво, інновації та ресурси. Тому зрозумілим є підхід в економічній науці, за яким відповідно до кожного напрямку формується специфічний набір інструментальної бази для його провадження (рис. 1).

Цілісне розуміння системи контролінгу, на наше переконання, має бути єдиним. Тому формування єдиних підходів та якісної інформаційної основи з метою налаштування на вирішення стратегічних завдань, зокрема з метою забезпечення фінансової стійкості окремого суб'єкта господарювання, не потребує додаткової аргументації.

Отже, фінансовий контролінг фінансової стійкості суб'єкта господарювання потребує відповідного теоретико-методологічного підґрунтя. Варто визнати, за сучасних реалій, неспроможність традиційного внутрішнього контролю швидко реагувати на трансформаційні процеси, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах [7; 8; 9]. Звідси, формування ефективної системи фінансового контролінгу стійкості функціонування суб'єктів господарювання вимагає перегляду концепції такого контролю. Нині контролінг як загальна концепція управління суб'єктом господарювання, який насамперед спрямований на виявлення всіх можливостей і ризиків, пов'язаних з оптимізацією фінансового результату, широко застосовується як у зарубіжних країнах, так і в Україні. Активно запроваджується на теренах нашої держави як оперативний, так і диспозитивний контролінг в управлінні фінансами.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ



*Рис. 1. Систематизація видового розмаїття контролінгу в поєднанні з інструментами його організації*

Джерело: побудовано автором.

На нашу думку, основні вектори фінансового контролінгу стійкості суб'єктів господарювання в умовах швидко змінюваного внутрішнього та зовнішнього середовища ґрунтуються, насамперед, на методологічних, організаційних та управлінських постулатах (рис. 2).

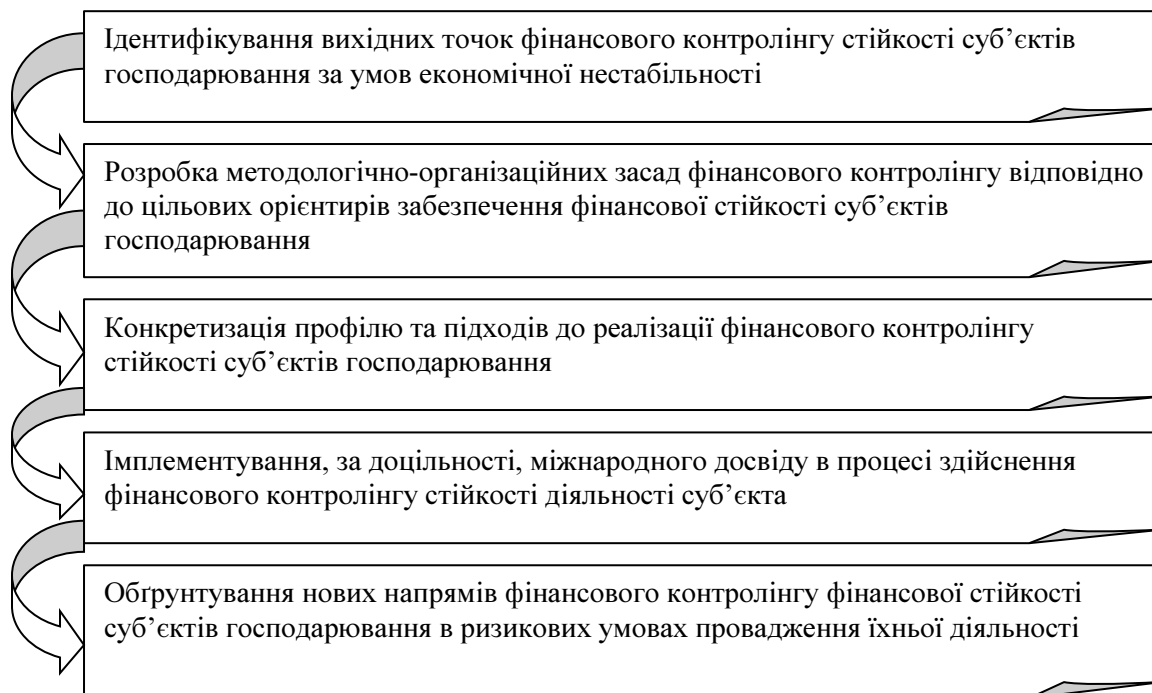


Рис. 2. Основні вектори фінансового контролінгу фінансової стійкості суб'єктів господарювання

Джерело: побудовано автором.

Який же методологічний підхід повинен бути покладений в основу формування ефективної системи фінансового контролінгу фінансової стійкості суб'єктів? Безперечно, на таке питання однозначної відповіді немає та й не може бути. Не можна заперечувати, на наше переконання, логічність системного, цільового, синергетичного, сценарного та інших підходів. Але, водночас, поодинокі їх використання не дозволить сподіватися на досягнення поставлених цілей, оскільки за умов економічної нестабільності та мінливого ризикового середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього), побудова діючої системи фінансового моніторингу повинна відбуватися комплексно. Останнє свідчить про необхідність створення сучасної концепції фінансового моніторингу з урахуванням принципів системності, науковості, простоти, гнучкості, пояснювальності та прогностичності в інтересах забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Отже, сучасна концепція фінансового контролінгу фінансової стійкості суб'єктів може бути представлена таким чином (рис. 3).

Така концепція з метою забезпечення її життєздатності повинна задовольняти такі вимоги [1; 2; 5; 10]:

- системності, тобто наявність чіткого взаємозв'язку вихідних даних із кінцевими результатами та окремими структурними елементами між собою;
- науковості – це означає, що у випадку пояснення зв'язків чи підходів до оцінки повинні лежати наукові підходи;
- простоти, під цим розуміється набір мінімальної кількості позицій для пояснення результатів;
- гнучкості, тобто здатності прилаштування до змінюваних умов зовнішнього та внутрішнього оточення;
- пояснювальності – здатності як теоретично, так і в прикладному форматі логічно представляти результати;
- прогностичності, тобто здатності формування додаткових обґрунтованих висновків із основних положень.



*Рис. 3. Сучасна концепція фінансового контролінгу фінансової стійкості суб'єктів господарювання*

Джерело: побудовано автором.

При цьому ключовими ланцюгами в розвитку та удосконаленні форм, методів та напрямів фінансового контролінгу фінансової стійкості в процесі реалізації представленої концепції є, у свою чергу, розробка системи внутрішньо корпоративних стандартів, що передбачає підвищення якості проваджуваного контролінгу, автоматизацію окремих процесів, оцінку відхилень від встановлених індикаторів тощо [11].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Логічним є той факт, що процес формування системи фінансового контролінгу, особливо під час кризових періодів та періодів нестабільності, потрібно ініціювати з урахуванням систематизованої інформації щодо окреслення цільових пріоритетів, структурного представлення конкретного суб'єкта господарювання та напрямках його функціонування [3-4; 6]. Тому інформаційне забезпечення фінансового контролінгу фінансової стійкості повинно надавати уявлення про повну, об'єктивну та своєчасну палітру факторів зовнішнього та внутрішнього впливу на розглядуваний процес.

**Висновки і пропозиції.** Отже, побудова ефективної системи фінансового контролінгу за фінансовою стійкістю в окремих суб'єктах господарювання, яка відповідає сучасним потребам, є важливим інструментом розвитку та управління компанією, своєчасного попередження ризиків та є ключовою умовою підвищення інвестиційної привабливості економічного агента. Посилення ролі реалізації концепції фінансового контролінгу та управління ризиками стає дедалі помітнішим з огляду на недопущення неефективного використання фінансових ресурсів, а також для мобілізації всіх можливих резервів забезпечення фінансової стійкості та розвитку окремого суб'єкта.

**Список використаних джерел**

1. Гізатулліна О. М., Чучко О. П. Роль фінансового контролінгу в процесі управління підприємством. *Економічний форум*. 2012. № 2. С. 343–348.
2. Івахненко С. В., Меліс О. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. Київ: Знання, 2009. 319 с.
3. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. 2-е изд. Москва: Финансы и статистика, 2002. 256 с.
4. Ліпич Л. Г., Гадзевич О. І. Контролінг в системі антикризового управління. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2012. № 722. С. 377–381.
5. Мізерна Г. П. Фінансовий контролінг як прогресивна форма внутрішнього контролю на підприємстві санаторно-курортного типу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2005. Вип. 6, т. 3. С. 207–211.
6. Партін Г. О., Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19.6. С. 199–202.
7. Смоквіна Г.А. Контролінг як складова частина управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. № 2. С. 329–335.
8. Терещенко О. О. Інститут фінансового контролінгу – інноваційна платформа для корпоративних фінансів і контролінгу. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. Вип. 5. С. 52–53.
9. Терещенко О. О. Контролінг поведінки в концепції біхевіористичних фінансів. *Фінанси України*. 2011. № 10. С. 104–116.
10. Ткаченко Н. В. Основні завдання та інструменти контролінгу фінансової стійкості страхової компанії. *Вісник Національного банку України*. 2012. № 3 (193). С. 38–43.
11. Sandt J. Kennzahlen für Unternehmensführung – verlorenes Heimspiel für Controller. *Controlling & Management*. 2003. Vol. 47. No 1. P. 75-79.

**References**

1. Hizatullina, O. M., Chuchko O. P. (2012). Rol finansovoho kontrolinhu v protsesi upravlinnia pidpriemstvom [Role of financial controlling in the process of the enterprise management]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, 2, 343–348 [in Ukrainian].
2. Ivakhnenkov, S. V., Melis, O. V. (2009). *Finansovyi kontrolinh: metody ta informatsiini tekhnolohii* [Financial Controlling: Methods and Information Technology]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
3. Karmynskiy, A. M., Olenev, N. I., Primak, A. H., Falko, S. H. (2002). *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniia kontrollinga v organizatsiakh* [Controlling in business. Methodological and practical foundations of building controlling in organizations]. (2<sup>nd</sup> ed.). Moscow: Finansy i statistika [in Russian].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

4. Lypych, L. H., Hadzevych, O. I. (2012). Kontrolinh v systemi antykrizovoho upravlinnia [Controlling in the crisis management system]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politekhniky – Bulletin of the National University of Lviv Polytechnic*, 722, 377–381 [in Ukrainian].
5. Mizerna, H. P. (2005). Finansovyi kontrolinh yak prohresyvna forma vnutrishnoho kontroliu na pidpriemstvi sanatorno-kurortnoho typu [Financial controlling as a progressive form of internal control at a sanatorium-type enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 6 (3), 207–211 [in Ukrainian].
6. Partin, H. O., Maievskaya, Ya. V. (2009). Vydy ta mistse finansovoho kontrolinhu na pidpriemstvi [Types and place of financial controlling at the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 19.6, 199–202 [in Ukrainian].
7. Smokvina, H. A. (2011). Kontrolinh yak skladova chastyna upravlinnia pidpriemstvom [Controlling as an integral part of the enterprise management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of social and economic research*, 2, 329–335 [in Ukrainian].
8. Tereshchenko, O. O. (2014). Instytut finansovoho kontrolinhu – innovatsiina platforma dlia korporatyvnykh finansiv i kontrolinhu [Institute of Financial Controlling is an innovative platform for corporate finance and controlling]. *Bukhhalterskyi obilok i audit – Accounting and Auditing*, 5, 52–53 [in Ukrainian].
9. Tereshchenko, O. O. (2011). Kontrolinh povedinky v kontseptsii bikheviorystychnykh finansiv [Behavior Controlling in the Concept of Behavioral Finance]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 10, 104–116 [in Ukrainian].
10. Tkachenko, N. V. (2012). Osnovni завдання та instrumenty kontrolinhu finansovoi stiihkosti strakhovoi kompanii [Main tasks and tools of controlling the financial stability of an insurance company]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 3 (193), 38–43 [in Ukrainian].
11. Sandt, J. (2003). Kennzahlen für Unternehmensführung – verlorenes Heimspiel für Controller. *Controlling & Management*, 47 (1), 75–79 [in English].

**Ткаченко Наталія Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, Інститут післядипломної освіти Київського національного університету імені Тараса Шевченка (вул. Васильківська, 36, м. Київ, 03022, Україна).

**Ткаченко Наталья Владимировна** – доктор економічних наук, професор, Інститут післядипломного образования Київського національного університету імені Тараса Шевченка (ул. Васильковская, 36, г. Киев, 03022, Україна).

**Tkachenko Nataliia** – Doctor of Economics, Professor, Institute of Postgraduate Education of Taras Shevchenko Kyiv National University (36 Vasilkivska Str., 03022 Kyiv, Ukraine).

**E-mail:** tkachenko\_nt@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6312-4586>



УДК 336.71

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-321-329

*Леонід Долінський, Максим Забаштанський***ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ АКТИВІЗАЦІЇ КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ***Леонид Долинский, Максим Забаштанский***ФИНАНСОВЫЕ РЫЧАГИ АКТИВИЗАЦИИ КРЕДИТНО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ В УКРАИНЕ***Leonid Dolinskyi, Maksym Zabashtanskyi***THE FINANCIAL GEARS OF THE BANKS CREDIT-INVESTMENT ACTIVITY INTENSIFICATION IN UKRAINE**

У статті проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ в Україні. Проведено статистичний та кореляційний аналіз впливу динаміки показників банківської кредитно-інвестиційної діяльності на темпи зростання валового внутрішнього продукту країни. Визначено, що ключовими проблемами, що заважають активізації банківських кредитно-інвестиційних операцій, є проблема заборгованості та дефолти за борговими зобов'язаннями. З метою ефективного розвитку банківської діяльності запропоновано запровадження механізмів управління дохідністю та ризиком кредитно-інвестиційних операцій у межах комплексної системи ризик-менеджменту банківських установ. Показано, що ефективно функціонуюча система ризик-менеджменту кредитно-інвестиційної діяльності має максимально точно класифікувати потенційні об'єкти капіталовкладень таким чином, щоб банківська установа якнайменше наражалася на прямі фінансові збитки та при цьому якнайменше втрачала потенційні прибутки. Стверджується, що активізація кредитно-інвестиційної діяльності – це глобальне завдання, що має вирішуватися на рівні державної політики, а отже, потребує розробки відповідного фінансового механізму. Стосовно фінансових важелів цього механізму, ключовим в активізації кредитно-інвестиційної діяльності має стати підвищення ефективності кредитно-інвестиційних операцій за рахунок оптимізації процесів аналізу, оцінювання та управління дохідністю та ризиком боргових інструментів.

**Ключові слова:** кредитно-інвестиційна діяльність; ризик-менеджмент; дефолти за борговими зобов'язаннями; фінансові важелі; банківська установа.

Рис.: 2. Бібл.: 15.

В статье проанализировано современное состояние и перспективы развития кредитно-инвестиционной деятельности банковских учреждений в Украине. Проведен статистический и корреляционный анализ влияния динамики показателей банковской кредитно-инвестиционной деятельности на темпы роста валового внутреннего продукта страны. Определено, что ключевыми проблемами, которые мешают активизации банковских кредитно-инвестиционных операций, являются проблемная задолженность и дефолты по долговым обязательствам. С целью эффективного развития банковской деятельности предложено внедрение механизмов управления доходностью и риском кредитно-инвестиционных операций в рамках комплексной системы риск-менеджмента банковских учреждений. Показано, что эффективно функционирующая система риск менеджмента кредитно-инвестиционной деятельности должна максимально точно классифицировать потенциальные объекты капиталовложений таким образом, чтобы банковское учреждение как можно меньше подвергалось прямым финансовым убыткам и при этом как можно меньше теряла потенциальную прибыль. Утверждается, что активизация кредитно-инвестиционной деятельности – это глобальная задача, которая должна решаться на уровне государственной политики, а значит, требует разработки соответствующего финансового механизма. Относительно финансовых рычагов этого механизма, ключевым в активизации кредитно-инвестиционной деятельности должно стать повышение эффективности кредитно-инвестиционных операций за счет оптимизации процессов анализа, оценивания и управления доходностью и риском долговых инструментов.

**Ключевые слова:** кредитно-инвестиционная деятельность; риск-менеджмент; дефолты по долговым обязательствам; финансовые рычаги; банковское учреждение.

Рис.: 2. Библ.: 15.

The current situation and the development prospects of the credit-investment activity of banking institutions in Ukraine are being analyzed in this article. The statistical and correlation analysis of banks credit-investment activity indicators dynamics influence on the growth rates of the gross domestic product of the country was conducted. It is defined that the major obstacles in the banks credit-investment operations intensification are the troubled indebtedness and the defaults on debt instruments. The implementation of the banks credit-investment operations risk-yield management tools is proposed for the efficiency improvement in banks activities within the complex risk-management system for the banking institutions. It is proved that the effective risk-management system in credit-investment operations should be very precise in ranging and classifying the potential investment targets, so that the banking institution could minimize both the exposure to the direct financial losses and the lack of potential revenue. It is stated in the article that the credit-investment activity intensification is the global challenge, that should be solved on the state-policy level, consequently it requires the corresponding financial mechanism development. As to the financial gears of such mechanism it is stated that the credit-investment operations efficiency improvement should become the key tool of the credit-investment activity intensification on the basis of the debt securities risk-yield analysis, estimation and management processes optimization.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

**Keywords:** *credit-investment activity; risk-management; defaults on debt instruments; financial gears; banking institution.*

*Fig.: 2. References: 15.*

**JEL Classification:** G1; G21

**Постановка проблеми.** Досліджуючи сучасний стан та тенденції розвитку фінансового ринку України, необхідно враховувати той факт, що він є банкоцентричним, оскільки найбільш потужними учасниками ринку є саме комерційні банки.

Нині вітчизняна банківська система має суттєві проблеми, що заважають її розвитку, зокрема, високий рівень проблемної заборгованості в кредитно-інвестиційних портфелях та спричинена масовими випадками дефолтів «криза довіри» до потенційних позичальників та емітентів. Унаслідок цього українські банки протягом останніх років переорієнтувалися з інвестицій у корпоративні цінні папери на менш ризикові операції з купівлі ОВДП та замість активного кредитування промисловості та населення шукали шляхи для підвищення безризикових комісійних доходів від розрахунково-касового обслуговування. Ці вимушені заходи дозволили банкам скоротити відрахування в резерви та збільшити регулятивний капітал, водночас при цьому знизилася загальна рентабельність банківської діяльності.

Таким чином, сталий розвиток банківської системи, що виражений у зростанні активів та підвищенні капіталізації банківських установ, неможливий без активної та ефективної кредитно-інвестиційної діяльності. Саме вона є основним джерелом генерування доходів комерційних банків та драйвером розвитку фінансової системи загалом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ розглядали у своїх працях такі відомі науковці, як А. М. Мороз [1], Б. Л. Луців [2], О. С. Любунь [3], А. А. Пересада [4], Л. О. Примостка [5], Дж. Сінкі [6], Ф. Фабощи [7], Н. М. Шелудько [8] та інші.

Незважаючи на значну кількість досліджень, проведених із цієї теми, існує необхідність подальшого вивчення сутності наявних проблем з урахуванням специфічних властивостей вітчизняної фінансової системи, а також пошук напрямів підвищення ефективності кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ в Україні.

Таким чином, **метою статті** є висвітлення проблемних питань кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ в Україні за умов глобальної фінансової нестабільності.

**Виклад основного матеріалу.** Кредитна та інвестиційна види банківської діяльності разом належать до активних операцій, спрямованих на отримання відсоткового доходу. Їх результат фактично поєднується та знаходить своє відображення в єдиному кредитно-інвестиційному портфелі. Зрозуміло, що залежно від специфічних внутрішніх чинників та кон'юнктури зовнішніх ринків у банку можуть зміщуватися акценти стосовно питомої ваги кредитування та інвестування у складі активних банківських операцій. Банківська установа є професійним фінансовим посередником, який залучає тимчасово вільні кошти юридичних та фізичних осіб, а потім намагається оптимально розподілити їх, трансформуючи їх у кредитно-інвестиційні активи. Банки спрямовують акумульовані ресурси (власні, залучені та запозичені кошти) в найпривабливіші та найефективніші кредитні угоди та інвестиційні проекти. При цьому, відповідно до ринкових законів попиту та пропозиції, кошти у вигляді кредитів та інвестицій надходять до тих галузей економіки, де є найбільша потреба в додаткових фінансових ресурсах. Таким чином, важлива роль банківських установ на макроекономічному рівні полягає в тому, що вони фінансують різні сфери підприємництва та стимулюють розвиток реального сектору економіки, забезпечуючи ефективні ринкові механізми мобілізації, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів у матеріальне виробництво, виступаючи каталізатором розвитку економічної системи загалом. Отже, повністю погоджуємось з В. В. Огородник, яка стверджує, що саме розвиток банківської кредитно-інвестиційної діяльності дасть змогу підвищити інвестиційну привабливість держави та забезпечити структурні зрушення в економіці [9].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

З метою дослідження особливостей кредитно-інвестиційної діяльності в Україні та її впливу на відповідні макроекономічні показники проведено аналіз статистичних даних НБУ, НКЦПФРУ та Світового банку. Результати аналізу засвідчили, що активність кредитно-інвестиційної діяльності (значною мірою визначається обсягами активів банківської системи та обсягами емісій облігацій підприємств) має безпосередній вплив на розвиток реального сектору економіки та темпи зростання ВВП України. Динаміка цих показників зображена на рис. 1.

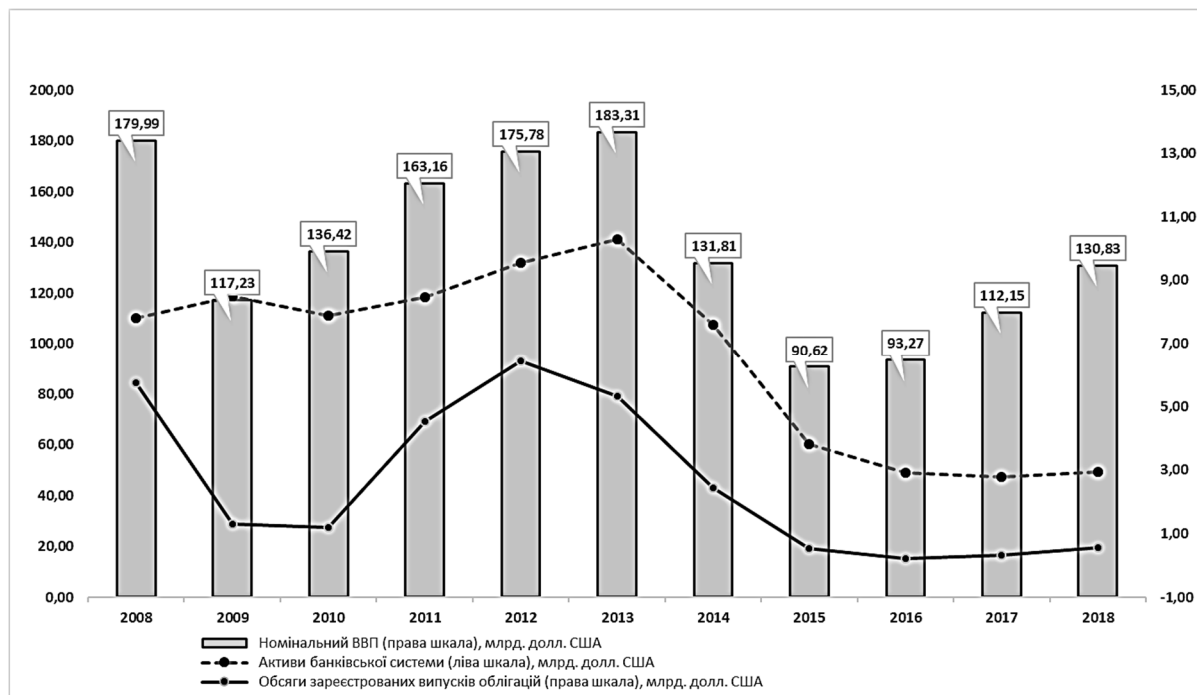


Рис. 1. Динаміка обсягів емісій корпоративних облігацій (у млрд дол. США), номінального ВВП (у млрд дол. США) та обсягів активів банківської системи (у млрд дол. США) за період 2008–2019 рр. (дані по роках, на початок року)  
Джерело: побудовано авторами на основі статистичних даних [10; 11; 12].

З рис. 1 наочно простежується взаємозв'язок між такими показниками, як номінальний ВВП, обсяги активів банківської системи та обсяги зареєстрованих випусків корпоративних облігацій. Не важко побачити, що в роки економічної кризи та наявних дефолтів (у періоди з 2008 по 2010 роки та з 2013 по 2015 роки), обсяги випуску корпоративних облігацій суттєво зменшувалися, внаслідок зменшення попиту з боку інвесторів на ці боргові інструменти. Ці періоди з підвищеними ризиками дефолту супроводжувалися також скороченням (або відчутним сповільненням зростання) обсягів активів у банківській системі (в доларовому еквіваленті), що свідчило про зниження темпів кредитування. Разом це безпосередньо впливало на національний економічний розвиток, що виражалось в зниженні валового внутрішнього продукту.

Підтверджується тісний взаємозв'язок між розглядуваними показниками не тільки візуально, але й аналітично, за результатами кореляційного аналізу. Суттєву залежність показали такі пари показників (у порядку послаблення залежності):

- парний коефіцієнт кореляції для показників ВВП та обсяги емісій корпоративних облігацій – дорівнює 0,93 (дуже тісна пряма залежність);
- парний коефіцієнт кореляції для показників обсяги емісій корпоративних облігацій та обсяги активів банківської системи – 0,79 (суттєва пряма залежність);
- парний коефіцієнт кореляції для показників ВВП та обсяги активів банківської системи – 0,77 (суттєва пряма залежність).

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Отже, проведений кореляційний аналіз підтвердив гіпотезу, що динаміка розвитку кредитно-інвестиційної діяльності (значною мірою відображається динамікою обсягів активів банківської системи та обсягів емісій корпоративних облігацій) має визначальний вплив на показники ВВП нашої країни.

Загалом проведений кореляційний та статистичний аналіз дозволяє стверджувати, що проблемна заборгованість та дефолти за борговими зобов'язаннями є основною причиною гальмування розвитку кредитно-інвестиційної діяльності та, як наслідок, – уповільнення темпів зростання активів банківської системи та ВВП України.

Таким чином, реалії сьогодення вимагають запровадження дієвих механізмів управління ефективністю та ризиком кредитно-інвестиційних операцій у межах комплексної системи ризик-менеджменту банківських установ. Оцінювання ризиків кредитно-інвестиційної діяльності має ґрунтуватися на ймовірнісних (стохастичних) показниках щодо можливих дефолтів боргових зобов'язань. Більш ретельне визначення дефолтів дозволить знизити ризики та підвищити ефективність банківської діяльності.

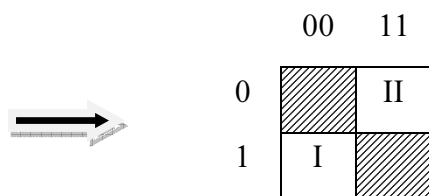
Порядок оцінювання банками України ступеня кредитного ризику за активними банківськими операціями визначено *Положенням НБУ № 351* [13]. Це Положення встановлює мінімальні вимоги до банків щодо визначення обсягів очікуваних втрат (збитків) за активними банківськими операціями внаслідок реалізації кредитного ризику. Концептуальні підходи, визначені цим Положенням, ґрунтуються на принципах і рекомендаціях *Базельського комітету з банківського нагляду* [14], включаючи застосування компонентів кредитного ризику (*EAD* – експозиція під ризиком, *PD* – імовірність дефолту боржника/контрагента, *LGD* – втрати в разі дефолту).

Аналіз зазначених нормативних документів та методичних рекомендацій виявив, зокрема, що комерційні банки, видаючи кредити, мають розуміти, що чим більша ставка по кредиту (більша запланована дохідність), тим меншою є імовірність своєчасного погашення цього кредиту (більший ступінь кредитного ризику). Тобто, банківська установа у своїй діяльності вимушена постійно шукати оптимальні співвідношення між ризиком та дохідністю боргових інструментів у межах обраних кредитно-інвестиційних стратегій.

Тут важливо розуміти, що у кредитно-інвестиційних операціях із фінансовими інструментами неможливо взагалі уникнути ризику. Надмірна обережність призводить до *ризиків невикористаних можливостей*, який вимірюється, зокрема, величиною втрачених (недоотриманих) доходів.

Система ризик-менеджменту фінансово-кредитної установи має передбачати в кожній конкретній ринковій ситуації пошук оптимального (чи раціонального) співвідношення між дохідністю та ризикованістю та прийняття відповідного рішення в умовах неминучого вибору.

Процес прийняття кредитно-інвестиційних рішень з урахуванням типу можливих помилок можна подати у вигляді схеми, наведеної на рис. 2.



Позначення на схемі:

«0» – відповідь «ні», відмова від кредитно-інвестиційної операції;

«1» – відповідь «так», згода на кредитно-інвестиційну операцію;

«00» – майбутній дефолт фінансового інструменту;

«11» – майбутнє погашення фінансового інструменту.

*Рис. 2. Матриця прийняття кредитно-інвестиційних рішень*

Джерело: розроблено автором.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Відповідно до наведеної на рис. 2 схеми, процес прийняття кредитно-інвестиційних рішень зводиться до двох взаємовиключних варіантів: «0 – відмова від вкладення коштів» та «1 – вкладення коштів». Розглядаючи процес можливих дефолтів спрощено, без урахування реструктуризації та пролонгації боргових зобов'язань, у майбутньому інвестор (кредитор) може розраховувати теж на дві випадкові події: «00» – технічний дефолт; «11» – погашення своєчасно у повному обсязі. Комбінація цих чотирьох варіантів дає нам два правильних та два хибних інвестиційних рішення.

*Сценарії правильних рішень:*

«0» → «00» – відмова від вкладення коштів за умов, що в майбутньому відбудеться дефолт за цим фінансовим інструментом;

«1» → «11» – вкладення коштів за умов, що в майбутньому це боргове зобов'язання буде погашено вчасно в повному обсязі та інвестор поверне вкладені кошти та отримає обіцяну норму дохідності на вкладений капітал.

*Сценарії хибних рішень:*

I: «1» → «00» – помилка першого роду – *прямі фінансові збитки* – вкладення коштів, та втрата їх у майбутньому внаслідок дефолту;

II: «0» → «11» – помилка другого роду – *невикористані можливості (втрачений прибуток)* – відмова від вкладення коштів та неотримання прибутку в майбутньому, за умов, що це боргове зобов'язання буде погашено вчасно в повному обсязі.

Розглянуті сценарії хибних рішень свідчать, що негативними наслідками об'єктивно наявних на фінансовому ринку кредитно-інвестиційних ризиків є не лише можливі *фінансові збитки*, але й *недоотриманий (втрачений) прибуток*.

Отже, професійні інституційні учасники фінансового ринку не можуть відмовитись від кредитно-інвестиційної діяльності, оскільки це основа їхнього існування. Їхня мета зводиться до раціонального управління ефективністю кредитно-інвестиційного портфеля зі знаходженням оптимального співвідношення між ризиком та дохідністю відповідних фінансових інструментів.

Таким чином, ефективно функціонуюча система ризик-менеджменту кредитно-інвестиційної діяльності має максимально точно класифікувати потенційні об'єкти капіталовкладень з метою мінімізації як помилок першого, так і помилок другого роду. Тобто банківська установа хоче якнайменше наражатися на прямі фінансові збитки та при цьому якнайменше втрачати потенційні прибутки.

На жаль, навіть запровадження високих стандартів та найкращих практик ризик-менеджменту не є запорукою активізації кредитно-інвестиційних операцій. Удосконалення банківської системи ризик-менеджменту покращує внутрішнє середовище для процесів прийняття кредитно-інвестиційних рішень, проте дуже багато залежить від зовнішньої кон'юнктури. Наприклад, кожний банк у межах внутрішніх політик управління ризиком має визначити «апетит до ризику», тобто граничні нормативні значення показників, що «відсікають» занадто ризикові об'єкти для обраної кредитно-інвестиційної стратегії. Водночас в умовах фінансової нестабільності, на ринку може не бути вільних (незакредитованих іншим банком) позичальників, котрі мають достатньо якісні показники для дотримання нормативів щодо «ризик-апетиту». У цих випадках лише комплексні заходи на рівні держави та регулятора банківської системи України можуть подолати загальну кризу фінансового ринку та активізувати кредитно-інвестиційну діяльність банківських установ.

Тобто необхідно враховувати взаємозалежність успішного розвитку кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ та економіки загалом. З одного боку, сталий економічний розвиток країни значною мірою залежить від ефективного функціонування її банківської системи, а з іншого боку, комерційні банки зацікавлені в стабільному економічному середовищі, що є необхідною умовою їхньої активної кредитно-інвестиційної діяльності.

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

Прикладом реалізації комплексної стратегії оздоровлення банківської системи розглянемо кейс 2013–2015 років з відсотковими ставками по депозитах. У той час існуюча жорстка криза ліквідності змусила деякі банки влаштувати екстремальну гонку на підвищення ставок для залучення депозитів, «накрутивши» ці ставки до значень, які перевищували реальну дохідність банківської діяльності. Отже, на ринку в той час деякі банки де-факто займалися шахрайством, працюючи за принципом фінансових пірамід. З метою боротьби із занадто високими ставками залучення коштів, НБУ використовувало комплекс заходів, зокрема:

- жорстка монетарна політика, спрямована на «зв'язування» гривневої ліквідності та обмеження інфляційних та девальваційних процесів;
- ретельний відбір банків, що претендують на рефінансування, посилення вимог для отримання стабілізаційних кредитів;
- регулярний перегляд облікової ставки НБУ та інших індикаторів міжбанківського кредитування;
- посилення контролю за всіма комерційними банками в системі шляхом підвищення ролі процесів банківського нагляду, виїзних та невиїзних інспекційних перевірок;
- масове виведення з ринку неплатоспроможних банків та банків, які проводили сумнівні фінансові операції;
- регулярні зустрічі з керівництвом «системних» та великих банків для розроблення єдиної стратегії зниження ставок залучення коштів та покращення рівня ліквідності банківської системи тощо.

Цей комплекс мір призвів, з одного боку, до суттєвого скорочення кількості банків на ринку та гальмування темпів зростання активів у банківській системі. Однак, з іншого боку, банки, які залишилися на ринку, виконують нормативи щодо ліквідності та інші обов'язкові нормативи банківської діяльності зі значним запасом, причому ставки по депозитах суттєво знизилися, хоча й залишаються занадто високими порівняно з іншими європейськими країнами.

Таким чином, запровадження на рівні держави та НБУ програми активізації кредитно-інвестиційної діяльності та розробки відповідного комплексу заходів теж може бути реалізоване за наявності політичної волі та продуманої фінансової політики.

Загалом сталий розвиток та ефективне функціонування економіки України вимагає дієвих заходів стимулювання кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ. Причому ця проблема має вирішуватися в комплексі, на загальнодержавному рівні, з метою активізації всіх взаємопов'язаних суб'єктів кредитно-інвестиційних операцій: населення як постачальників грошових коштів (депозитні операції) та як споживачів кредитних послуг; банків як фінансових посередників, ключових кредиторів та інвесторів; суб'єктів господарювання як основних об'єктів фінансування; держави, як регулятора економіко-правових відносин між усіма учасниками кредитно-інвестиційної діяльності.

Значні обсяги непрацюючих накопичень, відкладених населенням «на чорний день», за умов повернення довіри до банківської системи, можуть суттєво підсилити ресурсну базу банківських установ. Для банків це означає покращення фондування, для фізичних осіб – покращення рівня життя за рахунок отримання пасивних доходів. Наявність ресурсів для розміщення стимулюватиме банки активніше фінансувати діяльність вітчизняних підприємств. Комерційні банки отримуватимуть відсотковий дохід, а підприємства, за умов доступу до залучених ресурсів, мають оновити основні фонди, наростити виробництво, створити нові робочі місця. Разом це має сприяти зниженню рівня безробіття, зростанню рівня життя населення, збільшенню темпів зростання ВВП, а отже, і загальному покращенню соціально-економічного стану нашої країни.

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

З огляду на вищезазначену зрозуміло, що активізація кредитно-інвестиційної діяльності – це глобальне завдання, що має вирішуватися на рівні державної політики, а отже, потребує розробки відповідного *фінансового механізму*.

Відомий вітчизняний учений В. М. Опарін надає таке визначення: фінансовий механізм – сукупність фінансових методів і форм, інструментів та важелів впливу на соціально-економічний розвиток суспільства [15]. Важливими елементами нормально функціонуючого фінансового механізму є: фінансові важелі, інформаційне, нормативно-правове, організаційне забезпечення тощо.

Зрозуміло, що нормативно-правове забезпечення фінансового механізму кредитно-інвестиційної діяльності має реалізовуватись державою та регулятором ринку у вигляді створення цілісної, несуперечливої та логічної нормативно-правової бази стосовно банківських кредитно-інвестиційних операцій та суміжних питань, шляхом прийняття нових та вдосконалення наявних законодавчих та нормативних актів, а також методик та офіційних роз'яснень.

Інформаційне та організаційне забезпечення впровадження фінансового механізму управління кредитно-інвестиційною діяльністю мають забезпечити такі інфраструктурні учасники фінансового ринку, як рейтингові агентства, кредитні бюро та професійні асоціації. Їм відведено важливу роль щодо покращення процесів розкриття інформації позичальниками / емітентами, загального підвищення прозорості фінансового ринку з метою зниження асиметрії інформації та покращення банківських систем збору та обробки даних, а також об'єднання фрагментарної інформації щодо дефолтів різних кредитних бюро, рейтингових агентств, баз даних різних асоціацій професійних учасників ринку, державних реєстрів тощо.

Стосовно фінансових важелів, на нашу думку, ключовим в активізації кредитно-інвестиційної діяльності, має стати підвищення ефективності кредитно-інвестиційних операцій за рахунок оптимізації процесів аналізу, оцінювання та управління дохідністю та ризиком боргових інструментів. Саме розв'язання нетривіальної двохкритеріальної задачі збільшення прибутків за одночасного зниження ступеня ризику шляхом кращої класифікації потенційних об'єктів вкладання коштів, є для банків основним стимулом нарощування обсягів кредитно-інвестиційного портфеля.

Професійне управління ризиком боргових зобов'язань має розвиватися як на мікро так і на макрорівні. На рівні комерційних банків, у межах впровадження сучасних систем ризик-менеджменту, відбуватиметься посилення вимог до кредитного аналізу позичальників та їх боргових зобов'язань у бік підвищення комплексності, системності аналізу, врахування більшої кількості чинників та вхідних даних, а також застосування сучасних комп'ютерних систем та алгоритмів обробки інформації (нейронні мережі, генетичні алгоритми, нечітко-множинний аналіз, пошук закономірностей у великих масивах інформації тощо). Причому безпосередньо для кредитно-інвестиційних ризиків визначну роль має відігравати саме ймовірнісне моделювання можливих дефолтів стосовно кількісного оцінювання кредитоспроможності позичальників та надійності їх боргових зобов'язань тощо. На рівні всієї банківської системи має бути впроваджено комплекс заходів з метою посилення вимог до управління ризиками в банках та стимулювання впровадження сучасних інформаційно-програмних продуктів ризик-менеджменту.

**Висновки і пропозиції.** Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ показав, що активізація банківської діяльності – це глобальне завдання, що має вирішуватися на рівні загальнодержавної політики та потребує розроблення відповідного фінансового механізму.

Ключовими фінансовими важелями, які стимулюватимуть банки займатися кредитно-інвестиційною діяльністю, фінансуючи підприємства реального сектору економіки, мають бути заходи забезпечення підвищення дохідності за одночасного зниження ступеня

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

ризиків шляхом кращої класифікації потенційних об'єктів вкладання коштів. Тобто основним завданням для банківських установ є впровадження сучасних інформаційно-програмних продуктів та систем ризик-менеджменту, які мають точніше оцінювати кредитоспроможність позичальників та надійність їхніх боргових зобов'язань на підґрунті ймовірного моделювання можливих дефолтів. Також, на рівні держави та регулятора банківського ринку мають бути сформована така нормативно-правова база, яка стимулювала би банки впроваджувати сучасні підходи ризик-менеджменту у власну діяльність.

Вирішення глобального завдання активізації банківської кредитно-інвестиційної діяльності врешті-решт має забезпечити сталий розвиток не лише фінансового ринку, але й економіки держави загалом, а також у покращити соціально-економічний стан нашої країни.

### Список використаних джерел

1. Банківські операції / за ред. д-ра екон. наук проф. А. М. Мороза. Київ: КНЕУ, 2002. 476 с.
2. Луців Б. Л. Кредитно-інвестиційна діяльність банків України : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.04.01 / Тернопільський держ. економічний ун-т. Тернопіль, 2005. 29 с.
3. Любунь О. С. Банки як стратегічні інвестори промисловості: монографія. Київ: Університет економіки та права «Крок», 2004. 358 с.
4. Пересада А. А., Майорова Т. В. Управління банківськими інвестиціями: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 388 с.
5. Примостка Л. О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 316 с.
6. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг: пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 1018 с.
7. Фабоцци Ф. Управление инвестициями: пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2000. XXVIII, 932 с. [Серия «Университетский учебник»].
8. Шелудько Н. М. Банківське кредитування інвестицій у перехідній економіці України: монографія. Київ: Об'єднаний ін-т економіки НАНУ, 2005. 318 с.
9. Огородник В. В. Кредитно-інвестиційна діяльність банків України за умов фінансової нестабільності та фактори впливу на неї. *Регіональна економіка*. 2012. № 1. С. 161-169. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2012\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2012_1_21).
10. Основні показники діяльності банків України / НБУ. 01.09.19. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442).
11. Річні звіти Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку / НКЦПФР. 01.01.19. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/reports>.
12. Номінальний ВВП України / Світовий Банк (World Bank). 01.09.19. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine?view=chart>.
13. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: затв. Постановою Правління НБУ № 351 від 30.06.2016 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>.
14. International convergence of capital measurement and capital standards: A revised framework. Bank for International settlements, Basle Committee on Banking Supervision, 2004: [USA: Banks overviews, 1930-2017]. URL: <http://www.bis.org>.
15. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія): навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: КНЕУ, 2002. 240 с.

### References

1. Moroz, A. M. (Ed.). (2002). *Bankivski operatsii [The banking operations]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
2. Lutsiv, B. L. (2005). *Kredytно-investytsiina diialnist bankiv Ukrainy [The credit-investment activity of banks in Ukraine]*. (Candidate's thesis). TNEU, Ternopil [in Ukrainian].
3. Liubun, O. S. (2004). *Banky yak stratehichni investory promyslovosti [The banks as the strategic industry investors]*. Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava «Krok» [in Ukrainian].
4. Peresada, A. A., Maiorova, T. V. (2005). *Upravlinnia bankivskymy investytsiiamy [The bank investments management]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].



## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

5. Prymostka, L. O. (2002). *Analiz bankivskoi diialnosti: suchasni kontseptsii, metody ta modeli* [The bank activity analysis: the modern approaches, methods and models]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Sinki, Dzh. (2007). *Finansovyi menedzhment v kommercheskom banke i v industrii finansovykh uslug* [The financial management of commercial banks and the financial services industry]. Moscow: Alpina Biznes Buks [in Russian].
7. Fabotssti, F. (2000). *Upravlenie investicijami* [The investments management]. Moscow: INFRA-M [in Russian].
8. Sheludko, N. M. (2005). *Bankivske kredytuvannia investytsii u perekhidnii ekonomitsi Ukrainy* [The investments bank crediting in transitive Ukrainian economy]. Kyiv: Obiednanyi in-t ekonomiky NANU [in Ukrainian].
9. Ohorodnyk, V. V. (2012). *Kredytно-investytsiina diialnist bankiv Ukrainy za umov finansovoi nestabilnosti ta faktory vplyvu na nei* [The credit-investment activity of Ukrainian banks under the financial unsteadiness conditions and the influencing factors]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 1, 161-169. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2012\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2012_1_21).
10. NBU (01.09.19). *Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy* [The main indicators of banks activity in Ukraine]. Retrieved from [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442).
11. NCSSM (01.01.19). *Richni zvity Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku* [The annual report of the National commission on securities and stock market]. Retrieved from <https://www.nssmc.gov.ua/reports>.
12. Svitovyi Bank [World Bank] (01.09.19). *Nominalnyi VVP Ukrainy* [The nominal GDP of Ukraine]. Retrieved from <https://data.worldbank.org/country/ukraine?view=chart>.
13. *Polozhennia pro vyznachennia bankamy Ukrainy rozmiru kredytnoho ryzyku za aktyvnymy bankivskymy operatsiyamy* [The regulation for the credit risk level assessment on the active banking operations for the Ukrainian banks]. № 351 (30.06.2016). Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>.
14. *International convergence of capital measurement and capital standards: A revised framework. Bank for International settlements, Basle Committee on Banking Supervision.* (2004). [USA: Banks overviews, 1930-2017]. Retrieved from <http://www.bis.org>.
15. Oparin, V. M. (2002). *Finansy (Zahalna teoriia)* [The Finance (general theory)]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

**Долінський Леонід Борисович** – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економічної кібернетики, Університет державної фіскальної служби України (вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, 08201, Україна).

**Долинский Леонид Борисович** – кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической кибернетики, Университет государственной фискальной службы Украины (ул. Университетская, 31, г. Ирпень, 08201, Украина).

**Dolinskyi Leonid** – PhD in Economics, Associate Professor, Professor of Department of Economic Cybernetics, University of the State Fiscal Service (31 University Str., 08201 Irpin, Ukraine).

**E-mail:** [Dolinsky.com@gmail.com](mailto:Dolinsky.com@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6491-5507>

**Забаштанський Максим Миколайович** – доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту бізнесу, природокористування і туризму, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченко, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Забаштанский Максим Николаевич** – доктор экономических наук, профессор, директор учебно-научного института бизнеса, природопользования и туризма (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Zabashtanskyi Maksym** – Doctor of Economics, Professor, Director Educational-Scientific Institute of Business, Environmental Management and Tourism, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [mazani@ukr.net](mailto:mazani@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>

**ResearcherID:** G-6145-2014

УДК 336.02:338.431

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-330-338

Валентин Нехай

**ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ – ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Валентин Нехай

**ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ – ОСНОВА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА**

Valentin Nekhai

**FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASIS OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE**

«Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible».

Antoine de Saint Exupéry, Citadelle, 1948

У статті розглянуто особливості формування та управління системою фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств. Зазначено основні ризики та чинники, що їх зумовлюють. Визначено, що виклики і ризики, які сьогодні формуються у світовій економіці, мають значний вплив на економічне середовище України у коротко- та довгостроковій перспективі, вимагають пошуку нових стратегій та інструментарію економічної безпеки, що визначатимуть і нові напрями політики економічної безпеки держави загалом, галузей економіки та окремих суб'єктів господарювання. Доведено, що формування ефективної системи фінансово-економічної безпеки сільськогосподарських підприємств, належного інформаційно-аналітичного забезпечення управління нею має важливе значення як для самого підприємства, так і в контексті ефективного функціонування системи економічної безпеки держави.

**Ключові слова:** економічна безпека; економічна безпека сільськогосподарських підприємств; інформаційно-аналітичне забезпечення; управління системою економічної безпеки; політика економічної безпеки.

Рис.: 1. Табл.: 4. Бібл.: 7.

В статье рассмотрены особенности формирования и управления системой финансово-экономической безопасности аграрных предприятий. Указаны основные риски и факторы, которые их обуславливают. Определено, что вызовы и риски, которые сегодня формируются в мировой экономике, оказывают значительное влияние на экономическую среду Украины в кратко- и долгосрочной перспективе, требуют поиска новых стратегий и инструментария экономической безопасности, которые будут определять и новые направления политики экономической безопасности государства в целом, отраслей экономики и отдельных субъектов хозяйствования. Доказано, что формирование эффективной системы финансово-экономической безопасности сельскохозяйственных предприятий, надлежащего информационно-аналитического обеспечения управления ею имеет важное значение как для самого предприятия, так и в контексте эффективного функционирования системы экономической безопасности государства.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность; экономическая безопасность сельскохозяйственных предприятий; информационно-аналитическое обеспечение; управление системой экономической безопасности; политика экономической безопасности.

Рис.: 1. Табл.: 4. Библ.: 7.

The features of formation and management of the system of financial and economic security of agricultural enterprises are considered in the article. The main risks and factors that cause them are outlined. It is determined that the challenges and risks that are emerging in the world economy today have a significant impact on the economic environment of Ukraine in the short and long term. And this requires the search for new strategies and tools for economic security, which will determine the new directions of economic security policy of the state as a whole, industries economic and individual enterprises. It is proved that the formation of an effective system of financial and economic security of agricultural enterprises, proper information and analytical support for its management is important both for the enterprise itself and in the context of the effective functioning of the economic security system of the state.

**Keywords:** economic security; economic security of agricultural enterprises; information and analytical support; economic security system management; economic security policy.

Fig.: 1. Table: 4. References: 7.

JEL Classification: M29; Q19

**Постановка проблеми.** Події останніх років характеризуються значними різноманітними, суперечливими та неочікуваними процесами у світовій геоekonomічній системі, які вимагають переоцінки та розробки адекватного інструментарію політики економічної безпеки, спрямованої як на зміцнення поточного стану, так і забезпечення стійкого довгострокового зростання і розвитку сільськогосподарських підприємств, і як наслідок національної економіки.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Одним із важливих завдань у цій ситуації є пошук напрямів протидії кризовим процесам, а також впровадження адекватних інструментів сприяння позитивній економічній динаміці.

Британський журнал *The Economist*<sup>1</sup> констатує: глобалізація поступилася місцем новій ері застою – «слоубалізації» (*Slowbalisation*). Сам термін ще в 2015 р. вперше озвучив Аджідж Бакас (*Adjiedj Bakas*), дослівно перекладається як гра слів *slow* (повільний) і «глобалізація» (*Globalisation*)<sup>2</sup>.

Період з 1990 по 2010 рр. вважається «золотою добою» глобалізації світової економіки. Підйом світової торгівлі відбувся завдяки зменшенню витрат на логістику, спрощенню та здешевленню комунікації, лібералізації митних тарифів та фінансового сектору.

Наступний період свідчить про сповільнення глобалізаційних процесів. Транснаціональні компанії починають розуміти, що глобальне розширення потребує значних транзакційних витрат, також зростає протистояння національних конкурентів.

Сьогодні міжнародні правила торгівлі переглядаються у всьому світі, що суперечить принципу дотримання рівноправності інвесторів незалежно від їх національної належності. На перший план виходить національна, регіональна ідентичність.

Як наслідок, транснаціональні корпорації змінюють довгострокові інвестиційні плани.

За оцінками Конференції ООН з торгівлі і розвитку (*UNCTAD*) загальний обсяг прямих іноземних інвестицій у світі скоротився на 19 % з 1,47 трлн \$ в 2017 році до 1,2 трлн \$ в 2018 році. Надходження іноземних інвестицій в Європі у 2018 році склали 100 млрд доларів, зниження на 73 %, це найнижче значення, яке спостерігалось в 1990-х роках. Надходження іноземних інвестицій у США становили 226 млрд доларів, що на 18 % менше, ніж у 2017 році. Китайські капіталовкладення у 2018 році в Європі й Америці впали на 73 %.

Джеймс Жан, директор Відділу інвестицій *UNCTAD*, зазначив: «Фактори, що спричиняють цю негативну тенденцію, такі як зниження прибутковості іноземних інвестицій та зміни глобальних ланцюгів вартості, не зміняться найближчим часом. Макроекономічний фон також погіршуватиметься»<sup>3</sup>.

Велика кількість процесів, викликів і ризиків, які сьогодні формуються у світовій економіці й мають значний вплив на економічне середовище України у коротко- та середньостроковій перспективі, вимагає шукати нові стратегії та інструментарій економічної безпеки, що визначатимуть і нові напрями політики економічної безпеки держави загалом, галузей економіки та окремих суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед закордонних науковців проблему економічної безпеки підприємства досліджували Л. Абалкін, П. Бернс, П. Друкер, Р. Качалов, Т. Клейнер, Е. Олейников, В. Тамбовцев, В. Сенчагов, А. Шаваєв, В. Шликов, В. Ярочкін та ін. Їхні праці присвячені висвітленню правових, економічних та інституційних засад економічної безпеки підприємства, розглядаються основні принципи та напрями вдосконалення системи управління економічною безпекою.

Вагомий внесок у дослідження проблеми економічної безпеки держави і підприємництва зробили і вітчизняні вчені: О. Ареф'єва, І. Бінько, В. Геєць, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, С. Злупко, А. Козаченко, Т. Кузенко, О. Кузьмін, А. Кірієнко, Т. Ковальчук, Б. Кравченко, М. Лесечко, В. Маргасова, В. Марцин, Л. Мельник, І. Михасюк, С. Мочерний, В. Мунтіян, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Покропивний, А. Ревенко, О. Терещенко, В. Шлемко та ін. Перелічені науковці досліджують необхідність, причини та функції економічної безпеки підприємства в умовах трансформації економіки.

<sup>1</sup> *Slowbalisation. The steam has gone out of globalization* *The Economist*. Jan 24th 2019. URL: <https://www.economist.com/leaders/2019/01/24/the-steam-has-gone-out-of-globalisation>.

<sup>2</sup> *Kapitalisme & Slowbalisering*. URL: <https://www.bakas.nl/kapitalisme-Slowbalisering-TrendLezing>.

<sup>3</sup> *Investment trends monitor global fid flows continue their slide in 2018 Rebound expected in 2019, but underlying trend remains weak*, January 2019. URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaeiainf2019d1\\_en.pdf?user=46](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaeiainf2019d1_en.pdf?user=46).

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Сучасні умови господарювання, що характеризуються значним ризиком та невизначеністю, є визначальними у функціонуванні сільськогосподарських підприємств та безпосередньо впливають на фінансово-економічну безпеку. В умовах стрімких змін внутрішнього та зовнішнього середовища необхідна швидка адаптація сільськогосподарських підприємств до агресивних умов господарювання з метою забезпечення фінансово-економічної безпеки. Незважаючи на те, що питанням фінансово-економічної безпеки підприємства присвячена велика кількість наукових та практичних досліджень, багато питань залишаються дискусійними та вимагають подальших наукових досліджень.

Аналіз підходів науковців та практиків свідчить про:

- відсутність єдності в розумінні змісту та структури системи фінансово-економічної безпеки підприємства, зокрема сільськогосподарських;
- розмитість принципів формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства;
- розбіжність у визначенні об'єкта та суб'єкта системи фінансово-економічної безпеки підприємства;
- недостатнє вивчення питання взаємозв'язку безпеки підприємства та держави.

Формування нової структури макроекономічного та агресивного середовища, вимагає і нової якості національних інститутів економічної безпеки підприємств, що, у свою чергу, провокує нові додаткові ризики.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є аналіз взаємозв'язку між фінансово-економічною безпекою сільськогосподарських підприємств та економічною безпекою держави.

**Виклад основного матеріалу.** Завдяки своїм великим орним площам і найбільшим у світі запасам чорноземів Україна має величезний аграрний потенціал, що не використовується ще повною мірою. У 2007–2017 рр. частка аграрної продукції і харчових продуктів, насамперед, зернових і рослинної олії, у загальному експорті товарів зросла з 12 до 40 %. Це, з одного боку, демонструє потужність сільського господарства, а з іншого – свідчить про слабкість промислових секторів. Підвищуються інвестиції в аграрний сектор та в розбудову транспортної інфраструктури та складів. Інтеграційні процеси України у світовий економічний простір вимагають дослідження перспектив функціонування підприємств різних галузей та форм власності, напрямів ефективного використання ними власних ресурсів та потенційних можливостей. Тому дедалі більшої актуальності набуває проблема фінансово-економічної безпеки підприємств та її моніторинг. Це зумовлено як внутрішніми чинниками на рівні підприємства, так і держави, та змінами у світовій економіці.

Восени 2018 року експерти прогнозували зростання ВВП в Євросоні на рівні 1,9 % у 2019 р. та 1,7 % в 2020-му. Віцепрезидент Єврокомісії В. Домбровскіс 11 лютого заявив, що через політичну та економічну невизначеність (Brexit, недостатня стійкість банків, уповільнення енергетичного ринку і торгові конфлікти) європейському уряду довелося переглянути прогноз щодо зростання ВВП у країнах Євросоні. Тепер прогнозні показники впали до 1,3 і 1,6 % відповідно.

Дедалі більше експертів вказують, що з часу фінансової кризи 2008-2009 рр. виразно спостерігається тенденція скорочення транскордонних капіталовкладень (рис. 1), ланцюгів збуту, обсягу виданих банківських кредитів і торгівлі загалом щодо світового ВВП.

Замість нової кризи, перебіг якої характеризується падінням з подальшим повільним відновленням, суспільство отримує нову модель міжнародної торгівлі. Головним проявом слобалізації є зміцнення економічних зв'язків усередині регіональних економік, що суперечить правилам транснаціональної торгівлі. Одним із наслідків слобалізації є посилення регіональної інтеграції, що цілком може дати коротко- і середньостроковий позитивний економічний ефект.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

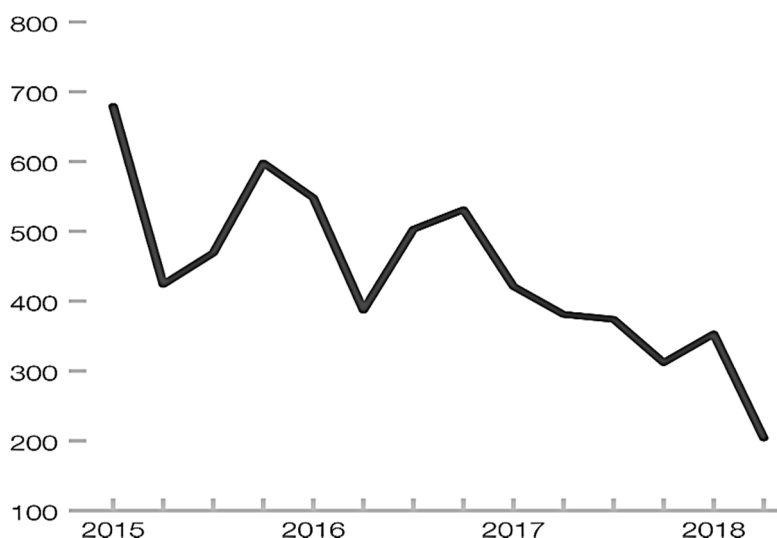


Рис. 1. Глобальні потоки прямих іноземних інвестицій (млрд дол. США) <sup>4</sup>

Основні проблеми, які несе з собою глобалізація, є: по-перше, вона створює нові проблеми для країн, що розвиваються. З 1990 по 2010 рр. такі держави завдяки світовій торгівлі й розвитку ІТ зменшували розрив з розвиненими країнами. Тепер же їм доведеться конкурувати або на ринках багатьох країн, або в обмеженому колі рівних собі; по-друге, глобалізація не виправить проблем, створених глобалізацією.

З огляду на тенденції сьогодення, особливе місце належить проблемі національної безпеки України та економічної безпеки держави, як основи забезпечення її державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України.

Згідно з «Методикою розрахунку рівня економічної безпеки України», затвердженою Міністерством економіки України, економічна безпека визначається як стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі й характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання. Складовими економічної безпеки є: виробнича, демографічна, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна, фінансова безпеки [1].

Сьогодні не викликає сумнівів, що сільське господарство є однією з пріоритетних галузей національної економіки, розвиток якої сприяє зміцненню економічної і продовольчої безпеки держави, зростанню її експортного потенціалу. Виступає як об'єкт інвестиційно-інноваційної сфери, що сприяє залученню як внутрішніх так і зовнішніх інвестицій.

Станом на 1 січня 2018 року чисельність населення України становить 42216,8 тис. осіб <sup>5</sup>. Частка сільського населення – 31 % (13084,6 тис. осіб). Сільське населення у віці 16-59 років – 7707,6 тис. осіб. Як свідчать статистичні дані про кількість зайнятого населення за видами економічної діяльності (табл. 1), у сільському господарстві зайнято 17,7 % від загальної кількості зайнятого населення, що на 2,6 % перевищує кількість зайнятого населення в промисловості (15,1 %). Сільськогосподарське виробництво забезпечує робочими місцями 2860,7 тис. осіб, середня заробітна плата яких у 2017 році становила 5761 грн, при мінімальній – 3200 грн, та середній по країні – 7104 грн.

<sup>4</sup> Джерело: Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). URL: <http://www.oecd.org/investment/statistics.htm>.

<sup>5</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя. Розрахунки (оцінки) чисельності населення здійснено на основі наявних адміністративних даних щодо державної реєстрації народження і смерті та зміни реєстрації місця проживання.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Таблиця 1

*Кількість зайнятого населення за видами економічної діяльності**(тисяч осіб)*

Вид економічної діяльності	Рік				
	2013	2014	2015	2016	2017
Усього	20404,1	18073,3	16443,2	16276,9	16156,4
Сільське, лісове та рибне господарство	3577,5	3091,4	2870,6	2866,5	2860,7
Промисловість	3274,8	2898,2	2573,9	2494,8	2440,6
Будівництво	888,8	746,4	642,1	644,5	644,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4556,2	3965,7	3510,7	3516,2	3525,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1221,2	1113,4	998,0	997,2	991,6
Тимчасове розміщування та організація харчування	357,8	309,1	277,3	276,7	276,3
Інші види економічної діяльності	6527,8	5949,1	5570,6	5481,0	5417,1

Джерело: розроблено автором на основі [6].

Не викликає сумнівів, що зайнятість населення та його добробут впливають на соціальну складову економічної безпеки держави.

Слід зазначити що в період 2015-2017 рр. кількість зайнятого в сільськогосподарському виробництві населення майже не змінювалась, незважаючи на скорочення кількості сільськогосподарських підприємств у 2017 році (45 558) у порівнянні з 2016 (47 697), але в порівнянні з 2015 роком (45 379) кількість підприємств незначно зростає (табл. 2). Також необхідно зауважити зміни в структурі підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність, за організаційно-правовими формами господарювання. Станом на 1 листопада 2017 року в Україні нараховувалося 34 137 фермерських господарств, за аналогічний період 2016 року фермерських господарств в Україні було 33682. За рік кількість фермерських господарств збільшилася на 455 одиниць. На збільшення кількості фермерських господарств, на думку експертів, вплинуло схвалення Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки [2].

Таблиця 2

*Кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність, за організаційно-правовими формами господарювання*

Підприємства		Рік					
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Усього	од.	49415	49046	46199	45379	47697	45558
Господарські товариства	од.	8235	8245	7750	7721	8700	6967
	%	16,7	16,8	16,8	17,0	18,2	15,3
Приватні підприємства	од.	4220	4095	3772	3627	3752	3215
	%	8,54	8,35	8,16	7,99	7,87	7,06
Кооперативи	од.	848	809	674	596	738	448
	%	1,72	1,65	1,46	1,31	1,55	0,98
Фермерські господарства	од.	34035	34168	33084	32303	33682	34137
	%	68,88	69,67	71,61	71,18	70,62	74,93
Державні підприємства	од.	296	269	228	241	222	199
	%	0,60	0,55	0,49	0,53	0,47	0,44
Підприємства інших форм господарювання	од.	1781	1460	691	891	603	592
	%	3,60	2,98	1,50	1,96	1,26	1,30

Джерело: розроблено автором на основі [6].

Зростання чисельності населення Землі, неефективне використання природних ресурсів та кліматичні зміни можуть призвести до масштабної продовольчої кризи. Експерти прогнозують (доповідь Міжурядової групи експертів ООН зі зміни клімату (IPCC)) зменшення врожаю зернових культур і відповідне зростання цін на продовольство. Згідно з представленими підрахунками до 2050 року ціни на злакові можуть зрос-

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

ти на 29 %. Якщо викид парникових газів в атмосферу буде й далі збільшуватися нинішніми темпами, в найближчі 60 років тільки в США виробництво зернових і соєвих бобів знизиться на 80 % [3].

Однією зі складових національної безпеки є продовольча безпека – захищеність життєвих інтересів людини, яка виражається в гарантуванні державою безперешкодного економічного доступу людини до продуктів харчування з метою підтримання її звичайної життєвої діяльності [4].

Центральним елементом продовольчої безпеки є забезпеченість продуктами харчування. Доступність продуктів харчування виявляється у трьох формах. Фізична доступність передбачає просту наявність на споживчому ринку життєво необхідних продуктів, економічна доступність включає фінансову можливість їх отримати, а соціальна – мінімальну диференціацію у споживанні головних груп продуктів серед різних верств населення.

Дані табл. 3 характеризують виробництво культур сільськогосподарських за категоріями господарств.

Таблиця 3

*Виробництво культур сільськогосподарських за категоріями господарств**(тис. тонн)*

Господарства всіх категорій	Рік						
	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Культури зернові та зернобобові	37867,1	45307,9	62285,3	63859,3	60125,8	66088	61916,7
Буряк цукровий фабричний	13749,2	18438,9	10789,4	15734,1	10330,8	14011,3	14881,6
Соняшник	6735,3	8313,4	10941,2	10133,8	11181,1	13626,9	12235,5
Картопля	18338,3	22906,4	21851,5	23693,4	20839,3	21750,3	22208,2
Культури овочеві	7723,8	9625,4	9396,2	9637,5	9214	9414,5	9286,3
Культури плодові та ягідні	1630,9	1885,6	2168,3	1999,1	2152,8	2007,3	2048
<b>Сільськогосподарські підприємства</b>							
Культури зернові та зернобобові	28785,7	35399,1	49058,1	49902,6	46506,6	52022,2	47905,1
Буряк цукровий фабричний	12663,4	16837,7	9100,8	14599,4	9553,8	13348,9	14227,2
Соняшник	5553	7061,9	9342,6	8681,7	9549,2	11730,1	10596,7
Картопля	477,4	749,9	653,5	758,9	456	468,2	429,4
Культури овочеві	931,5	1388,2	1118,1	1340,3	1281,7	1322,9	1343,9
Культури плодові та ягідні	230,2	299	373,2	332	411,7	370,5	333,8
<b>у т. ч. фермерські господарства</b>							
Культури зернові та зернобобові	4542,7	4939,3	7439,1	7693,3	7650,2	8880,9	8686,4
Буряк цукровий фабричний	1154,7	1234,4	611,1	1086,8	618,9	973,4	1105
Соняшник	1203,1	1575,8	2086	1956,1	2167	2644,3	2365,3
Картопля	158,5	248,8	275,1	206,9	126,0	120,7	107,4
Культури овочеві	208,6	340,2	303,6	327,8	282,5	298,4	272,1
Культури плодові та ягідні	36,6	43,0	55,8	66,1	68,3	95,5	75,5
<b>Господарства населення</b>							
Культури зернові та зернобобові	9081,4	9908,8	13227,2	13956,7	13619,2	14065,8	14011,6
Буряк цукровий фабричний	1085,8	1601,2	1688,6	1134,7	777,0	662,4	654,4
Соняшник	1182,3	1251,5	1598,6	1452,1	1631,9	1896,8	1638,8
Картопля	17860,9	22156,5	21198,0	22934,5	20383,3	21282,1	21778,8
Культури овочеві	6792,2	8237,2	8278,1	8297,2	7932,3	8091,6	7942,4
Культури плодові та ягідні	1400,7	1586,6	1795,1	1667,1	1741,1	1636,8	1714,2

Джерело: розроблено автором на основі [6].

Аналізуючи дані табл. 3, слід зазначити, що найбільше виробляється зернових культур та зернобобових, 77 % яких виробляються сільськогосподарськими підприємствами, 14 % фермерськими господарствами і 9 % господарствами населення. Основні продукти харчування виробляються в домашніх господарствах: картопля – 98,0 %; овочеві культури – 85,5 %; культури плодові та ягідні – 83,7 %.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

За даними Держгеокадастру, середня площа сільськогосподарських угідь, які обробляються фермерським господарством, становить 78 гектарів. Із загальної кількості діючих фермерських господарств 75 % мають в обробітку земельні ділянки площею до 100 гектарів.

За останні 5 років частка продукції АПК у структурі експортної виручки України зростає з 31 % у 2014 році до 39,3 % у 2018. Проте варто зазначити, що основу аграрного експорту все ще становить експорт сировини, а саме продукція рослинного походження – пшениця, кукурудза, ячмінь та соєві боби. Частка цієї продукції в структурі становить близько 55 % (табл. 4).

Левову частку в аграрному експорті займає соняшникова олія, обсяг її реалізації за 2018 року становив 4,1 млрд дол. США. Україна вже декілька років поспіль є світовим лідером з виробництва і експорту соняшникової олії.

Основним ринком збуту української сільськогосподарської продукції залишається ринок Азії – Індія, Туреччина і Китай, а також країни Євросоюзу – Нідерланди, Іспанія, Італія, Німеччина.

Таблиця 4

*Товарна структура експорту сільськогосподарської та продовольчої продукції*

*(у відсотках до підсумку)*

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Рік					
	2010	2013	2014	2015	2016	2017
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	7,8	6,4	6,1	5,7	5,1	6,2
II. Продукти рослинного походження	40	52,1	52,4	54,7	53	52
10 Зернові культури	24,9	37,4	39,3	41,6	39,7	36,6
12 Насіння і плоди олійних рослин	10,9	12	10,1	10,1	10	11,6
III. 15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	26,3	20,6	22,9	22,7	25,9	25,9
IV. Готові харчові продукти	25,9	21	18,6	16,9	16	15,9
23 Залишки і відходи харчової промисловості	4,8	5,4	6,6	6,8	6,4	5,9

Джерело: розроблено автором на основі [6].

Виділяючи національну продовольчу безпеку як генеральну мету аграрної політики треба зосередити увагу на таких її аспектах: продовольчому, сільськогосподарському, зовнішньоекономічному, агропромисловому, а також соціальному.

На побудову системи економічної безпеки впливає специфіка діяльності підприємств АПК [5]:

- основу діяльності становлять біологічні ресурси;
- велика залежність сільськогосподарського виробництва від природно-кліматичних умов та схильність до ризику;
- біологічний характер сільськогосподарського виробництва визначає сезонність та циклічність діяльності;
- тривалий період виробництва продукції відмежовує час здійснення витрат на виробництво та час отримання результатів (великий часовий лаг), що відображається на платоспроможності підприємства;
- завданнями с.-г. підприємств є соціальне відтворення населення, виробництво сільськогосподарської продукції, відтворення потенціалу земельних ресурсів;
- взаємодія з підприємствами суміжних галузей як постачальників ресурсів, покупців продукції, посередників;
- виробництво швидкопсувних видів продукції, через що покупець має перевагу, а в результаті можливість диктувати свої умови, враховуючи фактор часу;
- важливість страхового захисту підприємств агропромислового-комплексу;



**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

- особливості біологічних процесів визначають специфіку діяльності та потребують налагодженості організаційного, управлінського, економічного та соціального механізмів;
- важливість реалізації соціальної та екологічної функцій підприємства (сприяння розвитку сільських територій, підтримка екологічної рівноваги, забезпечення якості продуктів харчування та ін.);
- низька цінова еластичність на сільськогосподарську продукцію призводить до зниження росту доходів с.-г. підприємств та їх відставання від динаміки доходів в інших секторах економіки;
- стійкий розвиток с.-г. підприємств чинить вплив на рівень продовольчої безпеки та на соціально-економічну безпеку розвитку сільських територій.

**Висновки і пропозиції.** Узагальнюючи отримані результати дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Формування ефективної системи фінансово-економічної безпеки сільськогосподарських підприємств, належного інформаційно-аналітичного забезпечення управління нею має важливе значення як для самого підприємства, так і в контексті ефективного функціонування системи економічної безпеки держави.

2. Розвиток сільськогосподарської галузі сприяє підвищенню матеріального добробуту населення, зміцненню економічної і продовольчої безпеки держави, зростанню її експортного потенціалу.

3. Сільське господарство є галуззю з високим ступенем ризику, який обумовлений специфікою діяльності сільськогосподарських підприємств, що впливає на управління системою фінансово-економічної безпеки й вимагає врахування специфіки аграрної галузі на всіх ієрархічних рівнях управління.

4. Існує необхідність у проведенні комплексних реформ в аграрному секторі економіки, які повинні сприяти посиленню державної підтримки агропромислового виробництва.

5. Основні напрями державної політики у формуванні продовольчої безпеки мають бути спрямовані на:

- формування фактичних та прогнозних балансів сільськогосподарської продукції і продовольства;
- розвиток системи індикативного планування в аграрному секторі економіки [7];
- динамічний розвиток усіх галузей аграрного сектору економіки держави, забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності;
- гарантування продовольчої незалежності держави;
- підтримання стабільності вітчизняного продовольчого ринку, зокрема шляхом формування стратегічних запасів основних харчових продуктів;
- збереження та підвищення родючості земель сільськогосподарського призначення;
- організацію моніторингу за характером змін внутрішнього та зовнішнього середовища, їх кількісну і якісну оцінку з метою підготовки відповідних рекомендацій та управлінських рішень;
- створення та впровадження нових технологій;
- підтримку та розвиток сільської інфраструктури.

**Список використаних джерел**

1. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. 29.10.2013 № 1277 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13>.

2. Про схвалення Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 вересня 2017 р. № 664-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/664-2017-%D1%80>.

3. Climate Change and Land: an IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems at its 50th Session held on 2 – 7 August 2019. The approved Summary for Policymakers (SPM) was presented at a press conference on 8 August 2019. URL: <https://www.ipcc.ch/report/srcl/>.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

4. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>.

5. Тулуб О. М. Особливості формування та функціонування системи економічної безпеки інституцій бізнесу та підприємництва за видами економічної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2967-tulub-o-m-osoblivosti-formuvannya-ta-funktsionuvannya-sistemi-ekonomichnoji-bezpeki-institutsij-biznesu-ta-pidpriemnitstva-za-vidami-ekonomichnoji-diyalnosti>.

6. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2017 / Державна служба статистики України. Київ 2018.

7. Gogol T., Nekhai V., Kolotok V. Strategic and Tactical Planning In the Management of Financial and Economic Security of Enterprises: Financial Component. 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management Khmelnytskyi, Ukraine, October 4-6 2019. Atlantis Press. DOI: [doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.52](https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.52).

### References

1. *Metodychni rekomendatsiyi shchodo rozrakhunku rivnya ekonomichnoyi bezpeky Ukrainy [Methodical recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13>.

2. Pro skhvalennya Kontseptsiyi rozvytku fermers'kykh hospodarstv ta silskohospodarskoi kooperatsii na 2018-2020 roky [On approval of the Concept of Farm Development and Agricultural Cooperation for 2018-2020]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/664-2017-%D1%80>.

3. Climate Change and Land: an IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems at its 50th Session held on 2–7 August 2019. The approved Summary for Policymakers (SPM) was presented at a press conference on 8 August 2019. URL: <https://www.ipcc.ch/report/srccl/>.

4. Pro derzhavnu pidtrymku sil's'koho hospodarstva Ukrainy [On state support for agriculture of Ukraine]. № 1877-IV (24.06.2004). Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>.

5. Tulub, O. M. (2017). Osoblyvosti formuvannya ta funktsionuvannya systemy ekonomichnoi bezpeky instytutsi biznesu ta pidpriemnytstva za vydamy ekonomichnoyi diialnosti [Peculiarities of Formation and Functioning of the System of Economic Security of Institutions of Business and Entrepreneurship by Types of Economic Activity]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*. Retrieved from <http://global-national.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2967-tulub-o-m-osoblivosti-formuvannya-ta-funktsionuvannya-sistemi-ekonomichnoji-bezpeki-institutsij-biznesu-ta-pidpriemnitstva-za-vidami-ekonomichnoji-diyalnosti>.

6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine] (2018). *Statystychnyy zbirnyk «Sil'ske hospodarstvo Ukrainy» za 2017 [Statistical collection «Agriculture of Ukraine» for 2017]*. Kyiv [in Ukrainian].

7. Gogol, T., Nekhai, V., Kolotok, V. (2019). *Strategic and Tactical Planning In the Management of Financial and Economic Security of Enterprises: Financial Component*. 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management Khmelnytskyi, Ukraine, October 4-6 2019. Atlantis Press. DOI: [doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.52](https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.52).

**Нехай Валентин Анатолійович** – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Нехай Валентин Анатольевич** – кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры бухгалтерского учета, налогообложения и аудита, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Nekhai Valentyn** – PhD in Economics, Associate Professor, doctoral student of the department of accounting, taxation and audit, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [valentin\\_nehai@meta.ua](mailto:valentin_nehai@meta.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-9548-0961>

**ResearcherID:** F-4084-2016

УДК 658.15

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-339-346

*Али Мухаммед Али Тубишат, Саддам Хуссейн Абдула Бани Кассим***ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ВАЛЮТНЫМИ РИСКАМИ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ***Алі Мухаммед Алі Тубішат, Саддам Хуссейн Абдулла Бані Кассім***ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ РИЗИКАМИ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ***Ali Mohammed Ali Tubishat, Saddam Hussei Abdullah Bunny Cassim***FORMATION OF CURRENCY RISK MANAGEMENT STRATEGIES  
AT THE ENTERPRISES**

*Выход на внешние рынки как в качестве продавца, так и в качестве покупателя товаров и услуг выявляет необходимость проведения расчетов в иностранной валюте и появление у предприятия свободных денежных средств. В силу нестабильности внешней среды деятельности предприятия, а именно постоянных колебаний валютных курсов, менеджеры должны понимать угрозу возникновения валютного риска.*

*Особую актуальность этот вопрос приобрел в условиях увеличения объемов экспортно-импортных операций украинских товаропроизводителей, которые, иногда излишне увлекшись удачно отработанными контрактами, забывают о большой вероятности теперь от колебаний валютных курсов и своевременно не принимают адекватные меры для ликвидации этой угрозы.*

*Целью исследования этой работы является совершенствование существующей системы управления валютными рисками на предприятиях Украины, как одной из предпосылок достижения успеха при осуществлении внешнеэкономической деятельности.*

*Новизна проведенного исследования заключается в том, что на основе содержательного исследования современных возможностей применения инструментов хеджирования была обоснована целесообразность совершенствования механизма управления валютными рисками на украинских предприятиях. Сделан вывод о том, что именно использование инструментов рынка раскрывают перед субъектами внешнеэкономической деятельности широкие возможности и дают почти 100-процентную гарантию покрытия рисков валютных потерь и даже возможность получения дополнительной прибыли.*

**Ключевые слова:** валютные риски; стратегия управления; расчеты в иностранной валюте; экспортно-импортные операции; экономическое развитие.

*Рис.: 1. Библ.: 5.*

*Вихід на зовнішні ринки як у ролі продавця, так і в ролі покупця товарів і послуг виявляє необхідність проведення розрахунків в іноземній валюті й поява в підприємства вільних грошових коштів. У силу нестабільності зовнішнього середовища діяльності підприємства, а саме постійних коливань валютних курсів, менеджери повинні розуміти загрозу виникнення валютного ризику.*

*Особливої актуальності це питання набуло в умовах збільшення обсягів експортно-імпорتنних операцій українських товаропроизводителей, які іноді надмірно захопились вдало відпрацьованими контрактами, забувають про велику ймовірність втрат від коливань валютних курсів і своєчасно не вживають адекватних заходів для ліквідації цієї загрози.*

*Метою дослідження цієї роботи є вдосконалення існуючої системи управління валютними ризиками на підприємствах України, як однієї з передумов досягнення успіху при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.*

*Новизна проведеного дослідження полягає в тому, що на основі змістовного дослідження сучасних можливостей застосування інструментів хеджування було обґрунтовано доцільність вдосконалення механізму управління валютними ризиками на українських підприємствах. Зроблено висновок про те, що саме використання інструментів ринку розкривають перед суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності широкі можливості і дають майже 100-відсоткову гарантію покриття ризиків валютних втрат і навіть можливість отримання додаткового прибутку.*

**Ключові слова:** валютні ризики; стратегія управління; розрахунки в іноземній валюті; експортно-імпорتنні операції; економічний розвиток.

*Рис.: 1. Бібл.: 5.*

*Entering foreign markets, both as a seller and as a buyer of goods and services, reveals the need for settlements in foreign currency and the emergence of free cash at the enterprise. Due to the instability of the external environment of the enterprise, namely the constant fluctuations in exchange rates, managers must understand the threat of currency risk.*

*This issue has become particularly urgent in the context of an increase in the volume of export-import operations of Ukrainian producers, who, sometimes overly carried away by successfully worked out contracts, forget about the high probability of losses from exchange rate fluctuations and do not take adequate measures in time to eliminate this threat.*

*The aim of the study of this work is to improve the existing system of managing currency risks at Ukrainian enterprises, as one of the prerequisites for achieving success in the implementation of foreign economic activity.*

*The novelty of the study lies in the fact that, on the basis of a substantive study of modern possibilities of using hedging instruments, the feasibility of improving the mechanism of managing currency risks at Ukrainian enterprises was substantiated. It is concluded that it is the use of market instruments that opens up opportunities for subjects of foreign economic activity and provide an almost 100 percent guarantee of covering the risks of foreign exchange losses and even the possibility of additional profit.*

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

**Keywords:** *currency risks; management strategy; settlements in foreign currency; export-import operations; economic development.*

*Fig.: 1. References: 5.*

**JEL Classification:** G32

**Постановка проблеми.** В период разбалансированности экономической системы, жесткой конкуренции, динамичности, постоянной непредсказуемости и изменений в среде функционирования субъектов хозяйствования, вопрос выбора стратегии развития и общей экономической стабильности предприятия является как никогда актуальным.

Сегодня каждое предприятие подчиняется различным факторам воздействия, которые дают либо положительный эффект, либо отрицательный.

В условиях рыночной экономики обоснованность и действенность управленческих решений на микро- и макроуровнях в значительной степени зависит от результатов оценки финансового состояния субъектов хозяйствования, содержание которой выходит за пределы вычисления отдельных коэффициентов и предусматривает изучение комплекса показателей, которые отражают различные аспекты деятельности предприятия.

Значительное количество предприятий в Украине имеет неудовлетворительную структуру капитала и испытывает недостаток оборотных средств. При своевременной разработке и внедрении мероприятий, направленных на улучшение финансового состояния в долгосрочном периоде, такие предприятия могут увеличить свой имущественный потенциал, восстановить платежеспособность и доходность.

Предупреждение развития негативных кризисных явлений на предприятии возможно только с систематического обеспечения управленческого персонала информацией о текущем уровне финансовой устойчивости и способности предприятия к дальнейшему развитию. Не менее важным является выбор стратегии развития предприятия, которая будет давать отпускну старт дальнейших перспектив развития.

Радикальное изменение системы управления экономикой, переходящей на путь рыночных отношений – одно из важнейших направлений программы реформ, которые проводятся в Украине в современных условиях. Особое значение эта проблема занимает на уровне предприятий, положение которых в рыночной экономике меняется коренным образом.

Становясь объектом внешнеэкономических отношений, обладая экономической самостоятельностью и полностью отвечая за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать систему управления, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность как на внутреннем, так и на внешнем рынках, устойчивость в отношении сложных условиях современности.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Важность данной проблематики как с практической, так и теоретической стороны не вызывает никакого сомнения. Именно поэтому в научном поиске в сфере управления валютными рисками предприятия посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых.

Проблематика выбора стратегии развития предприятия широко исследовалась как западными, так и украинскими экономистами, в частности А. Чандлером, К. Эндрюсом, И. Ансоффом, Г. Минцбергом, М. Портером и др.

Исследованием проблем управления валютными рисками во внешнеэкономической деятельности с помощью хеджирования занимаются такие ученые, как В. А. Галанов, М. П. Денисенко, В. Н. Дорман, С. М. Эш, М. В. Киселев, И. Н. Колосов, Л. П. Петрашко, А. С. Соколова, А. В. Шегда, Ю. Д. Люу, К. Рэдхэд, К. Т. Свешникова, В. А. Сычев, С. Хьюс, А. С. Шапкин, В. В. Витлинский, П. И. Верченко, В. М. Гринева, О. М. Десятнюк, Л. И. Донець, И. Ю. Ивченко, С. М. Илляшенко, Т. С. Клебанова, Д. А. Штефанич, А. Н. Ястремская и др.

**Выделение неисследованных частей общей проблемы.** Данные исследования имеют значительную ценность, но предложенные модели призваны отразить состояние валютных рынков с макроэкономической точки зрения; направлены на функционирование предприятий в условиях неопределенности; рассматривают теоретические аспекты математического моделирования финансового менеджмента на предприятии и не позволяют конкретному субъекту ВЭД сформировать собственную тактику по минимизации валютных и курсовых рисков.

**Цель статьи.** Главной целью этой научной работы является усовершенствование существующей системы управления валютными рисками на предприятиях Украины, как одной из предпосылок достижения успеха при осуществлении внешнеэкономической деятельности.

**Изложение основного материала.** Деятельность предприятия во всех ее формах связана с большим количеством рисков, степень влияния которых на результаты этой деятельности и уровень финансовой безопасности существенно возрастает на современном этапе развития мировой экономики характеризуется глобализацией всех процессов.

Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не состояться. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток), нулевой, положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Риском можно управлять, то есть использовать различные инструменты, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры по снижению степени риска. Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией риска [1].

Под классификацией риска следует понимать распределение риска на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей.

Научно обоснованная классификация риска позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе. Она создает возможности для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления риском [2]. Квалификационная система рисков включает группу, категории, виды, подвиды и разновидности рисков (рис. 1).

В зависимости от возможного результата (рискованного события) риски можно разделить на две большие группы: чистые и спекулятивные.

Риски, непосредственно связанные с производственно-хозяйственной деятельностью предприятий, принято называть коммерческими рисками. Особое место среди коммерческих рисков занимают валютные риски. Валютный риск представляет собой опасность валютных потерь в результате изменения курса валюты цены (займа) по отношению к валюте платежа в период между подписанием внешнеторговой или кредитного соглашения и осуществлением платежа по нему [3, с. 162].

В основе валютного риска лежит изменение реальной стоимости денежного обязательства в указанный период украинскими предприятиями не имеют того опыта управления валютными рисками, который в течение последних 40 лет, начиная с момента перехода к системе плавающих валютных курсов, активно приобретали иностранные компании.

Сначала управления валютным риском применялось на уровне отдельных подразделений транснациональных компаний с целью сокращения расходов, которые возникают в результате колебания валютных курсов.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

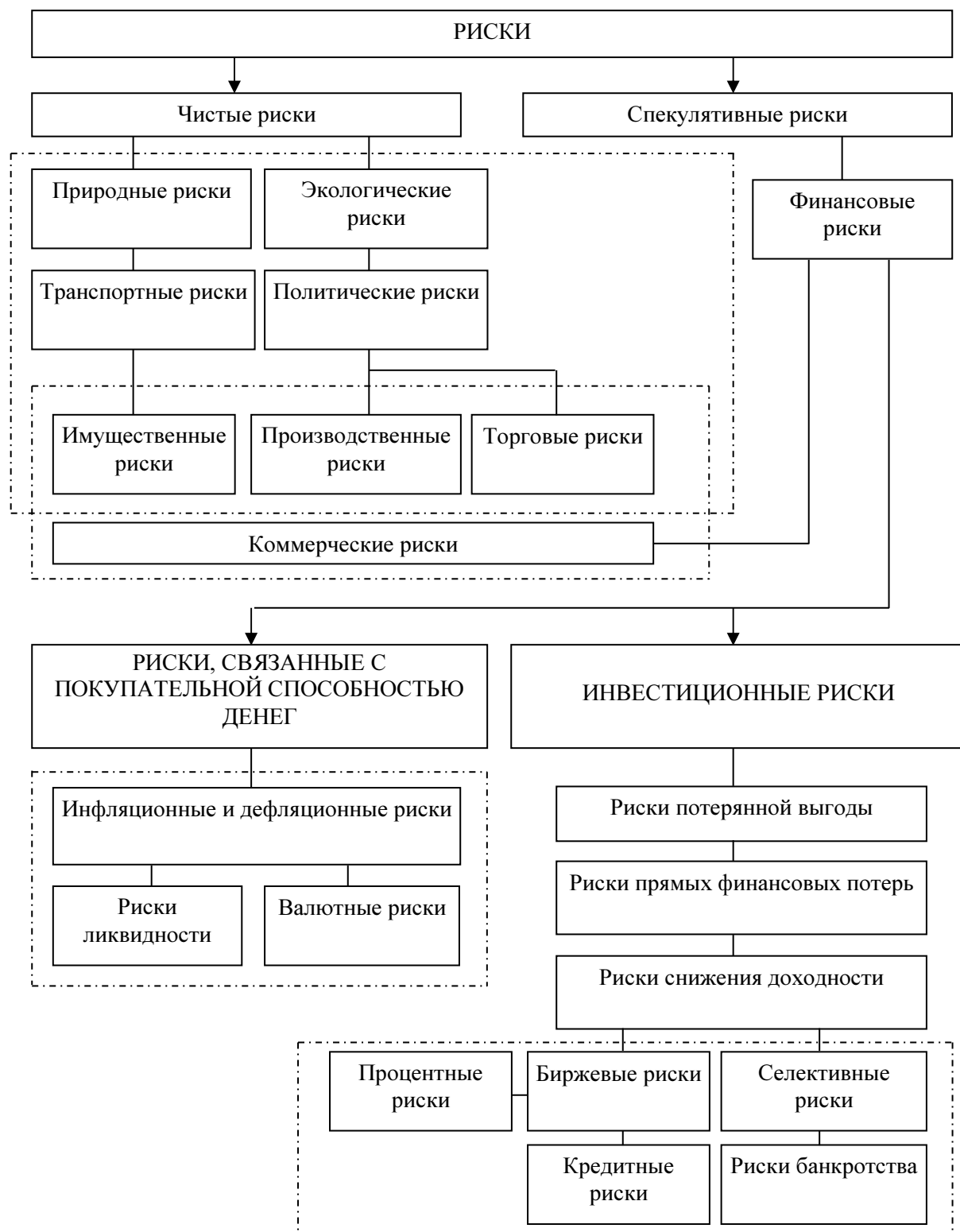


Рис. 1. Система рисков

Источник: разработан авторами на основе [4].

На текущий момент распространение получило как краткосрочное, так и долгосрочное управление валютными рисками в масштабах всей организации, имеющей поступления и расходы в разных валютах, применяя финансовые и нефинансовые стратегии хеджирования.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

При этом главная задача управления валютными рисками сводится к сочетанию двух противоположных требований: снижение рисков от неблагоприятных изменений валютных курсов и получения вознаграждения в результате их благоприятных изменений. Поэтому возникает вопрос об определении и особенности управления рисками, которые могут сопровождать такие операции. Именно этой проблеме посвящена статья.

Крупнейшие субъекты внешнеэкономической деятельности серьезно занялись проблемой управления валютными рисками в начале 70-х годов. Однако на текущий момент амплитуда колебаний валютных курсов имеет столь разрушительный и непредсказуемый характер, что одноразовыми, ситуационными мерами невозможно противостоять такой динамике. Поэтому сформировалась целая система управления валютными рисками, включая специальные учреждения, инструменты, методы [5].

Кроме того, валютные операции не ограничиваются внешнеэкономической деятельностью, распространяются на значительную часть всех операций хозяйствующих субъектов. Согласно украинскому законодательству, к валютным операциям относятся:

- операции, связанные с переходом права собственности на валютные ценности, за исключением операций, осуществляемых между резидентами в валюте Украины;
- операции, связанные с использованием валютных ценностей в международном обращении как средства платежа, с передачей задолженностей и других обязательств, предметом которых являются валютные ценности;
- операции, связанные с ввозом, переводом и пересылкой на территорию Украины и вывозом, переводом и пересылкой за ее пределы валютных ценностей [5].

В Украине для развития рынка производных финансовых инструментов необходимо на законодательном уровне, опираясь на международные стандарты и нормативные акты, четко определить производных на финансовом рынке, их экономическое значение, инфраструктуру рынка, систему учета и налогообложения операций с деривативами. Повышение эффективности функционирования рынка производных инструментов невозможно без четкого определения основных направлений его совершенствования и дальнейшего развития. Для этого необходимо ввести такие формы и методы его регулирования, которые значительно повысили уровень защиты прав инвесторов, обеспечили сохранение интересов общества и государства.

По нашему мнению, основными направлениями совершенствования развития рынка деривативов являются:

1. Введение политики государственной поддержки и регулирования операций с деривативами. Государственная поддержка является основной предпосылкой развития рынка производных финансовых инструментов. Одним из главных проектных документов, будет формировать государственную политику по развитию операций с деривативами в финансовом секторе до 2020 года, является «Стратегия развития финансового сектора Украины до 2020 года».

Для устранения имеющихся недостатков государственного регулирования нужно снизить административные барьеры и упростить процедуры государственной регистрации выпусков ценных бумаг, ввести на законодательном уровне разделение инвесторов на квалифицированных и неквалифицированных.

Также НБУ в сотрудничестве с Ассоциацией «Украинский кредитно-банковский союз», Ассоциацией украинских банков, Американской торговой палатой в Украине и Европейской бизнес-ассоциацией определяют и разрабатывают дальнейшие пути развития рынка производных финансовых инструментов в Украине, а также совершенствуют законодательную базу по операциям с деривативами. Целесообразно к этой работе по выработке предложений по законодательному обеспечению деятельности с производными финансовыми инструментами в Украине привлекать также представителей профессиональных участников фондового рынка.

---

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

---

2. Совершенствование нормативной базы, которая бы отвечала общепринятым стандартам деятельности рынка производных, преодоление существующих проблем рынка производных финансовых инструментов Украины большинство экспертов и исследователей связывают с необходимостью совершенствование законодательства, регулирующего деятельность этого рынка в целом и отдельных его составляющих в частности, а также установление более жесткой ответственности за нарушение требований этого законодательства.

Также необходимо разработать единую систему критериев, которые ликвидируют различия в определении одних и тех же экономических категорий, могут быть разграничительной признаками при определении экономической сущности сделки с деривативами.

3. Совершенствование системы налогообложения операций с деривативами. Нужно обратить внимание также и на то, что создание в Украине условий для развития и функционирования рынка производных инструментов способствует не только решению вопроса о поддержке макроэкономической равновесия, но и увеличению налоговых поступлений в бюджет. Однако система налогообложения в сфере использования производных финансовых инструментов в Украине не позволяет развивать операции хеджирования, поскольку, согласно законам о налогообложении предприятий, налогом на прибыль облагается финансовый результат, полученный от операции с деривативами. Зато финансовый результат надо было бы определить как чистую позицию между доходом / убытком за деривативом и доходом / убытком по соответствующим базовым активом, который хеджируется деривативом. Только при таком определении финансового результата его можно облагать [3].

4. Дальнейшее развитие инфраструктуры фондового рынка, повышение прозрачности операций на фондовом рынке и совершенствования деятельности торговых площадок. Анализ мирового опыта развития фондового рынка позволяет сделать вывод, что наиболее значимые направлением повышения эффективности инфраструктуры фондового рынка является совершенствование деятельности депозитарной системы, учитывая рекомендации Базельского комитета (апрель 2004), Рекомендации ISSA 2000 и мировую практику построения национальных депозитарных систем, необходимо исключить из действующего законодательства, прежде всего закона «О Национальной депозитарной системе и особенностях электронного обращения ценных бумаг в Украине», положения, которые допускают существование на верхнем уровне депозитарной системы неограниченного количества депозитариев и создать в Украине единый Центральный депозитарий.

5. Повышение уровня осведомленности и квалификации персонала банков и корпоративных инвесторов о возможностях инвестирования на рынке деривативов. Для реализации этого направления необходимо проводить мероприятия по информированию потенциальных инвесторов об их правах и возможности для инвестирования финансовых ресурсов; определять целевые аудитории и разрабатывать методические рекомендации по этим вопросам для каждой из целевых групп потенциальных инвесторов; проводить анализ причин, наиболее негативно влияют на формирование сотрудниками банков и инвесторами негативного отношения к инструментам рынка, и реализовать меры по их устранению.

6. Отмена прямого запрета на проведение операций с валютными деривативами для субъектов валютного рынка пока невозможна, для отмены законодательного запрета нужно подготовить условия, при которых снятие таких ограничений не будет вызывать бурного роста спекулятивных операций. Для этого первоочередной задачей является решение насущных проблем законодательного, институционального характера, государственного регулирования операций с валютными деривативами.



**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

На наш взгляд, развитие рынка валютных деривативов целесообразно осуществлять в несколько этапов. На первом этапе целесообразно вводить внебиржевые валютные деривативы. Их использование не предусматривает дополнительных инфраструктурных изменений, следовательно, требует минимальных усилий по построению системы их надзора и оценки. Для этого необходимо:

- подготовить специалистов банков по использованию валютных деривативов;
- отменить взносы в пенсионный фонд, связанные с торговлей иностранной валютой;
- отменить законодательный запрет на проведение операций с биржевыми валютными деривативами;
- организовать надзор за оборотом внебиржевых валютных деривативов.

На втором этапе вводятся биржевые валютные деривативы, что являются стандартными по форме инструментами. Предусматривается создание соответствующей методической базы и инфраструктуры для осуществления операций с внебиржевыми валютными деривативами, что требует дополнительного времени и затрат. Для реализации задач второго этапа необходимо:

- разработать подходы к оценке биржевых валютных деривативов;
- разработать методическую базу и правила торговли биржевыми валютными деривативами;
- усовершенствовать инфраструктуру фондового рынка;
- разработать политику государственной поддержки и регулирования операций с биржевыми валютными деривативами.

Очевидно, что не решение поставленных задач может сдерживать развитие банковской системы, валютного и фондового рынков.

**Выводы и предложения.** Управление валютными рисками предприятия представляет собой процесс предвидения и нейтрализации их негативных финансовых последствий, связанный с их идентификацией, оценкой, профилактикой и страхованием. Целесообразно, чтобы предприятие при формировании стратегии управления валютными рисками, использовало следующие этапы:

1. Идентификация отдельных видов валютных рисков, распределение их на внешние и внутренние, систематические и несистематические.
2. Выбор и использование соответствующих методов оценки вероятности наступления рискового события по отдельным видам валютных рисков.
3. Анализ валютных рисков, который включает: анализ последствий наступления рискованной ситуации; анализ и выбор инструментов, которые могут использоваться на предприятии с целью управления риском и с учетом уровня управляемости и корреляционных связей между отдельными видами валютных рисков.
4. Установление предельно допустимого уровня валютных рисков.
5. Выбор конкретных форм и видов инструментов нейтрализации негативных последствий отдельных видов валютных рисков.
6. Оценка последствий применения выбранного инструмента управления риском по показателям: уровень нейтрализации возможных финансовых потерь; экономичность нейтрализации.

Использование инструментов рынка раскрывают перед субъектами внешнеэкономической деятельности широкие возможности и дают почти 100-процентную гарантию покрытия рисков валютных потерь и даже возможность получения дополнительной прибыли.

**Список использованных источников**

1. Жарковская Е. П., Бродский Б. Е., Бродский И. Б. Антикризисное управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям. 6-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство «Омега-Л», 2009. 467 с.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

2. Кузнецов Ю. В., Капустина Н. В. Методологические аспекты исследования системы управления рисками. *Проблемы современной экономики*. 2008. № 3. С. 324–327.
3. Лиско Ю. В. Деякі питання регулювання ринку похідних в Україні. *Фондовий ринок*. 1999. № 19. С. 18–21.
4. Glueck W. F., Jauch L. R. *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill, 1988. 940 p.
5. Захарченко В. И. Качество составления экспортного контракта. *Економіка. Фінанси. Право*. 2001. № 1. С. 30–32.

**References**

1. Zharkovskaia, E. P., Brodskii, B. E., Brodskii, I. B. (2009). *Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik dlia studentov vuzov, obuchaiushchikhsia po spetsialnosti «Antikrizisnoe upravlenie» i drugim ekonomicheskim spetsialnostiam [Crisis management: A textbook for university students enrolled in the specialty «Crisis management» and other economic specialties]*. (Vol. 6). Moscow: Izdatelstvo Omega-L [in Russian].
2. Kuznetsov, U. V. (2008). Metodologicheskie aspekty issledovaniia sistemy upravleniia riskami. [Methodological aspects of researching a risk management system]. *Problemy sovremennoi ekonomiki – Problems of the modern economy*, 3, 324–327 [in Russian].
3. Lisko, U. V. (1999). Deiak pitannia reguliuvannia rinku pokh dnikh v Ukraini [Some Issues Regulating the Derivatives Market in Ukraine]. *Fondovyi rynek – Stock market*, 19, 18–21 [in Ukrainian].
4. Glueck, W.F. (1988). *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill [in English].
5. Zakharchenko, V. I. (2001). Kachestvo sostavlniia eksportnogo kontrakta [The quality of the draft export contract]. *Ekonomka. Finans. Pravo – Economy. Finances. Law*, 1, 30–32 [in Russian].

**Али Мухаммед Али Тубишат** – старший преподаватель Департамента Информации Университета Джадара (733 Иордания, Ирбид).

**Алі Мухаммед Алі Тубішат** - старший викладач Департаменту Інформації Університету Джадара (Йорданія, Ірбід).

**Ali Mohammed Ali Tubishat** - Senior Lecturer, Department of Information, Jadar University (733 Jordan, Irbid).

**Саддам Хуссейн Абдула Бани Кассим** - старший преподаватель Департамента Политологии Университета Джадара (733 Иордания, Ирбид).

**Саддам Хуссейн Абдулла Бани Кассим** – старший викладач Департаменту Політолог Університету Джадара (733 Йорданія, Ірбід).

**Saddam Hussein Abdullah Bunny Cassim** – Senior Lecturer, Department of Political Science, Jadar University (733 Jordan, Irbid).

**E-mail:** ali\_tbaishat@yahoo.com

УДК 336.201

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-347-353

Олександр Подмарьов

**СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ ПОДАТКОВОГО СТИМУЛЮВАННЯ  
ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Александр Подмарьов

**СУЩНОСТЬ И СОСТАВ НАЛОГОВОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Oleksandr Podmaryov

**THE ESSENCE AND COMPONENTS OF THE TAX STIMULATION  
OF ECONOMIC ACTIVITIES**

У статті досліджено науково-методичне забезпечення оцінки еволюційного розвитку системи оподаткування. Цей аналіз дозволив обґрунтувати часові межі основних етапів регулювання податкових відносин і визначити пріоритетні завдання податкової політики на кожному етапі. Визначено місце податкового стимулювання економічної діяльності. Такий підхід дозволив обґрунтувати комплекс об'єктивних, суб'єктивних та імовірнісних зв'язків у системі економічних відносин «держава – платник податків» і «платник податків – платник податків». Наукова новизна результатів цього дослідження полягає у вирішенні наукового завдання поглиблення теоретико-методологічних засад і розвитку науково-методичного інструментарію податкового стимулювання інвестиційного клімату держави.

**Ключові слова:** податок; державне регулювання економіки; податкове стимулювання; податкові інструменти; економічний розвиток.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 7.

В статье исследовано научно-методическое обеспечение оценки эволюционного развития системы налогообложения. Данный анализ позволил обосновать временные рамки основных этапов регулирования налоговых отношений и определить приоритетные задачи налоговой политики на каждом этапе. Определено место налогового стимулирования экономической деятельности. Данный подход позволил обосновать комплекс объективных, субъективных и вероятностных связей в системе экономических отношений «государство – налогоплательщик» и «налогоплательщик – налогоплательщик». Научная новизна данного исследования заключается в решении научной задачи углубления теоретико-методологических основ и развития научно-методического инструментария налогового стимулирования инвестиционного климата государства.

**Ключевые слова:** налог; государственное регулирование экономики; налоговое стимулирование; налоговые инструменты; экономическое развитие.

Рис.: 1. Табл.: 2. Библ.: 7.

In this paper the author investigated the scientific and methodological support for the assessment of the evolutionary development of the taxation system. This analysis allowed to justify the time frames of the main stages of regulation of tax relations and to determine the priority tasks of the tax policy at each stage. The author of the article defined the place of tax incentives for economic activity. This approach has allowed to substantiate the complex of objective, subjective and probabilistic strains in the system of economic relations «state – taxpayer» and «taxpayer – taxpayer». The scientific novelty of the results of this study is to solve the scientific problem of deepening the theoretical and methodological foundations and to develop scientific and methodological tools for tax incentives for the state's investment climate.

**Keywords:** tax; state regulation of the economy; tax incentives; tax instruments; economic development.

Fig.: 1. Table: 2. References: 7.

JEL Classification: H21

**Постановка проблеми.** В умовах швидкого розвитку глобалізації та інтернаціоналізації економічних процесів сучасні проблеми податкового стимулювання економічної діяльності, як методу впливу на інвестиційний клімат держави, посідають важливе місце в економічному та політичному житті кожної країни світу. В умовах нестабільних економічних, а також і політичних процесів в Україні проходить системна перебудова економіки та політичної системи загалом, пришвидшення адаптації до сучасних ринкових умов.

Отже, вищезазначена взаємодія факторів та механізмів, що впливають на загальний рівень економічного розвитку, створюють необхідність удосконалення дієвого механізму податкового стимулювання інноваційної діяльності, який є важливою частиною ланцюга фінансового та економічного оздоровлення та повинен орієнтуватися на досягнення відповідних стратегічних цілей та поставлених завдань їх відповідної реалізації, встановлення певної ієрархії цілей за відповідними строками досягнення і ефективності вирішення проблем фінансової та економічної стабілізації.

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливість цієї проблеми як із теоретичного, так і з практичного боку не викликає ніякого сумніву. І тому в сучасній науці присвячено велику кількість праць багатьох вітчизняних та закордонних учених на тему науковому пошуку у сфері інноваційного розвитку держави.

Базовим дослідженням багатьох закордонних досліджень щодо оцінки впливу податкового регулювання на інноваційну активність є роботи Д. Йоргенсона [1].

Вагомий вплив у формування інноваційної теорії у сфері економічного розвитку зробили праці В. Хіпель, Ф. Агіюна, Дж. Сорос, У. Баумоля, Санто, М. Портер, Д. Белла, М. Кондратьєва, Дж. Ван Дайна, Р. Менша, Х. Рігс.

Питанню фінансового регулювання інноваційної діяльності присвятили свої наукові праці такі вчені, як Ю. Бажал, І. Сердюк, Н. Редіна, Л. Безчасний, О. Колодізев, А. Гальчинський, Л. Федулова, В. Гейць, В. Осецький, В. Соловійов, О. Жилінська, М. Малік, Є. Калитич, О. Лапко, М. Крупка.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проблема дослідження місця податкового стимулювання економічної діяльності та обґрунтування науково-методичного забезпечення оцінки еволюційного розвитку системи оподаткування раніше розглянута не була.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження місця податкового стимулювання економічної діяльності та обґрунтування науково-методичного забезпечення оцінки еволюційного розвитку системи оподаткування.

**Виклад основного матеріалу.** Система сучасного глобалізму, за своєю суттю, є пульсуючим явищем, і вона переживає фази спаду та піднесення, прискорення та сповільнення, і тому, на наш погляд, криза глобалізму лежить у його природі [3].

Сучасні події на світовій економічній арені демонструють тісний зв'язок податкового стимулювання економічної діяльності і його впливу на інвестиційну діяльність, синхронність процесів, що в них відбуваються, показують глобальність їх географічного поширення, а також масштаб їхнього впливу на ключові сфери економіки [6].

Таким чином, на нашу думку, застосування податкового стимулювання економічної діяльності як методу впливу на інвестиційну діяльність держави має особливу актуальність в умовах сучасної світової фінансової кризи та політичної нестабільності.

Для більш ґрунтовного розгляду поняття «податкового стимулювання» вважаємо за доцільне розглянути базову категорію «податок», більш ширші поняття «податкова система» та «податкова політика», а також зосередити увагу на понятті «податкове регулювання».

Зважаючи на те, що податкове регулювання і податкове стимулювання є невід'ємною частиною податкової політики держави в загальній системі податкових відносин, можемо зобразити схематично місце податкового стимулювання у податковій політиці держави (рис. 1).

Ключовим джерелом формування ресурсів для функціонування держави і виконання нею своїх функцій являються податки, які стягуються з юридичних та фізичних осіб.

Податки сплачуються періодично, тому формується постійний потік коштів до бюджету: в Україні вони акумулюються на Єдиному казначейському рахунку в Національному банку України й водночас витрачаються відповідно до регламентованих Державною казначейською службою України дій розпорядників бюджетних коштів [2, с. 45].

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

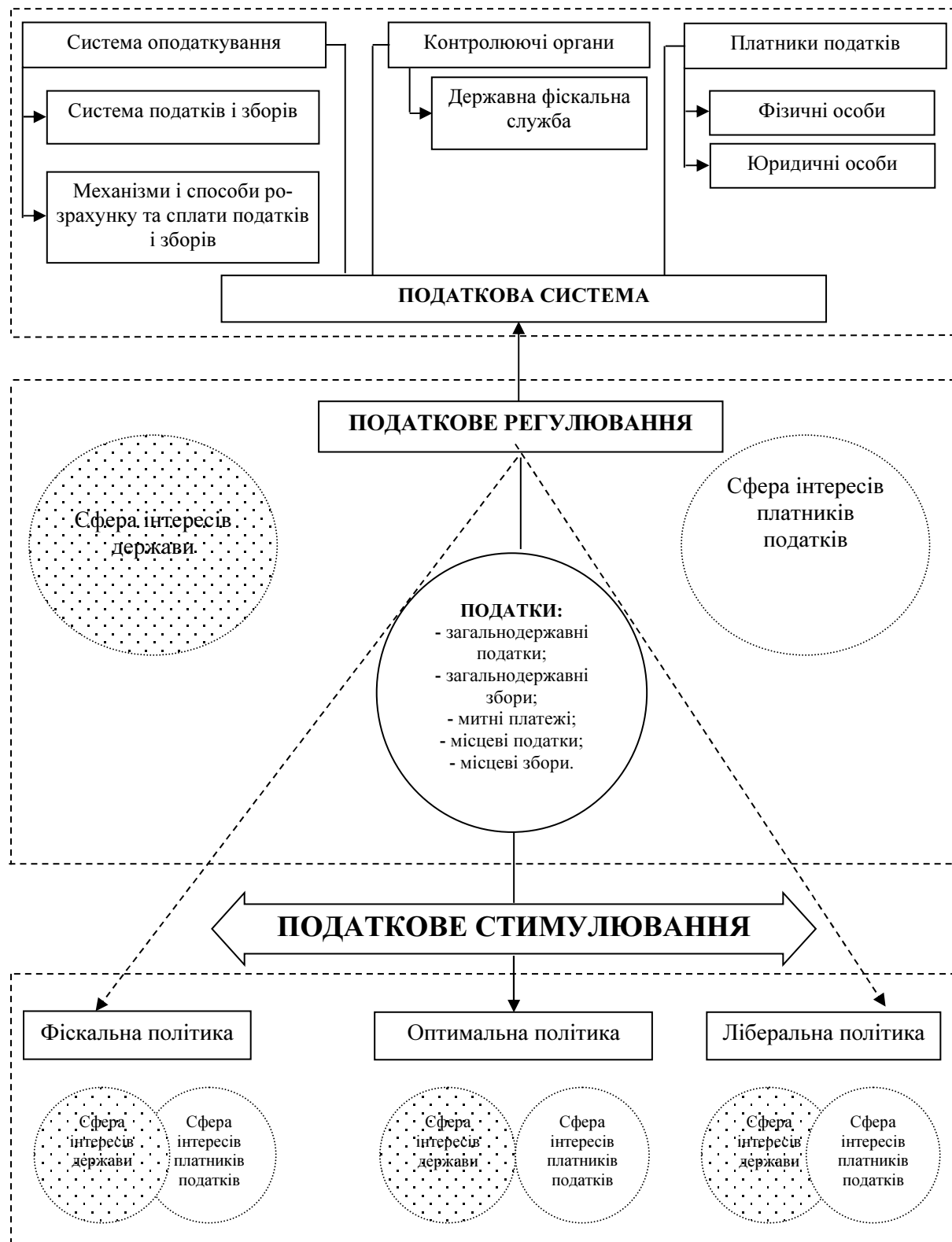


Рис. 1. Місце податкового стимулювання у податковій політиці держави  
 Джерело: розроблено автором.

Податки на різних етапах історичного розвитку зображено в табл. 1.

Таблиця 1

*Етапи історичного розвитку оподаткування*

Історичні періоди	Давні рабовласницькі держави	Середньовічна Європа	Класичний капіталістичний період	Сучасний період – розвинені держави
Спосіб виробництва	Рабовласницький	Феодалний	Капіталістичний	Змішана економіка
Основні джерела доходів	Сільське господарство	Сільське господарство, ремісництво	Промислове виробництво	Надання послуг, промислове виробництво
Основні напрями державних витрат	Високі продуктивні витрати на утримання верхньої влади, збройні сили, видовища; незначні – на інфраструктуру	Високі непродуктивні витрати на утримання голови й державного апарату, збройні сили. Невеликі продуктивні витрати на інфраструктуру	Продуктивні витрати на інфраструктуру, зокрема промислову. Непродуктивні – на утримання державного апарату, збройні сили	Високі продуктивні витрати на формування людського капіталу, НДДКР, інфраструктуру. Високі непродуктивні витрати – на соціальне забезпечення, екологію. Невисокі витрати на утримання державного апарату, національну оборону
Основні джерела фінансування	Данина, податки	Данина, регалії, податки	Податки	Податки
Форми оподаткування	Непряме оподаткування торгівлі й імпорту товарів. Епізодичне пряме натуральне чи грошове оподаткування	Прямі різноманітні, але однотипні в натуральній і грошовій формі податки на землю індивідів. Непряме оподаткування торгівлі	Пряме грошове оподаткування доходів фізичних осіб. Акцизи та інші непрямі податки на торгівлю	Непряме універсальне оподаткування споживання. Пряме грошове оподаткування доходів фізичних та юридичних осіб. Обов'язкові відрахування на соціальне страхування
Види податків	Мобілізація доходів	Мобілізація доходів, регулювання окремих сторін господарського життя	Мобілізація і перерозподіл доходів, регулювання економічних процесів на мікрорівні	Мобілізація і перерозподіл доходів, інструмент мікро- і макроекономічного регулювання

На наш погляд, слід зазначити, що, незважаючи на довгу історію податки протягом тривалого часу не мали достатнього наукового обґрунтування. Тільки наприкінці XVIII століття була перша спроба систематичного наукового обґрунтування необхідності, місця і ролі податків у суспільстві, рівня податкового тягаря і принципів податкової політики. Визначний внесок у розвиток теорії оподаткування зробили представники економічних течій – класики політичної економії, маржиналісти, представники шведської школи, Дж. Кейнс та його послідовники, прихильники неокласичної теорії, дослідники податкової теорії економіки добробуту (табл. 2).

Таблиця 2

*Розвиток теорії оподаткування*

Економічна течія	Представники	Погляди
1	2	3
Класична політична економія	А. Сміт, Ж. Сімонді, Д. Рікардо	Розглядали лише окремі аспекти оподаткування, що мають прикладний характер, однак відводили податкам провідну роль у системі державних доходів
Маржиналізм	Л. Вальрас, Е. Сакс, Дж. Кларк, А. Косн Стюарт	Ґрунтуючись на засадах граничної корисності, економічну природу податків досліджували у контексті концепції обміну

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Закінчення табл. 2

1	2	3
Швецька школа	К. Віксель, Е. Ліндаль	На перший план виносили проблему податкоформуючих технологій держави суспільного добробуту
Кейнсіанство	Дж. Кейнс, А. Хансен, Р. Харрод, А. Лернер, У. Шульц та ін.	Характеризували податки як «вбудовані механізми гнучкості», які є «запобіжним механізмом попередження економічних криз, амортизатором кризових явищ», інструментом рівноцінного розподілу податкового навантаження залежно від величини отриманих доходів [3]
Неокласична теорія	М. Фрідман, М. Уейденбаум, А. Лаффер, Г. Стайн, А. Селдон, А. Бернс	Протиставляли кейнсіанській доктрині «ефективного попиту» свою концепцію «пропозиції ресурсів», яка передбачає обмеження обсягів державного фінансування шляхом скорочення видаткових бюджетних повноважень та зниження загального рівня податкового навантаження
Податкова теорія економіки добробуту	А. Пігу, Т. Мюрдаль, Л. Ерхард, К. Віксель, Е. Ліндаль, П. Самуельсон, В. Парето	Розглядали податки як інструменти покращення добробуту населення

Вбачається актуальним знову звернути на нього увагу, враховуючи, що визначення податку як системоутворюючої норми в законодавчому акті має значення не тільки для вирішення найскладніших питань у практиці оподаткування, але і для формування податкової моралі в суспільстві. Недостатньо високу якість українського законодавства можна розглядати як одну з причин ситуації моралі щодо сплати податків.

Поява податків було пов'язана з виникненням держави й зумовлено необхідністю формування централізованого фонду для здійснення його діяльності. «Податки ... являють собою публічно-правове джерело доходу в найбільш чистому його вигляді – це примусові збори, стягнуті державою або місцевими спілками з підданих і фінансової влади стягувати податок публічного союзу ...». Наведене розгорнуте визначення, в основі якого лежить теорія колективних (громадських) потреб у зв'язку з появою і розвитком ідей про правову державу, трактує податок як обов'язок, що впливає із самої ідеї держави [4, с. 89].

Фінансовою наукою сформульовані такі ознаки податку:

- передача благ зі сфери приватного господарства в публічне;
- обов'язковий, заснований на нормах закону характер цієї передачі;
- загальна безоплатність, тобто задоволення за допомогою податків загальних, неподільних потреб публічного союзу.

Ці ознаки досі не оскаржені, і з їх позицій авторами зроблена спроба проаналізувати дефініцію податку. Слід зробити акцент на одному моменті. Теоретики, визначаючи податки як примусові збори, з тим щоб показати новий етап у розумінні податків, а саме обумовленість їх фактом наявності держави, не називають примусовість як відмітну ознаку податку. Примусовість податків виражається в тому, що «податок, не походючи з процесу ціноутворення і будучи позаекономічним знаряддям, завжди нав'язується обороту, декретується ззовні ... чинністю верховної влади стягувати його союзу».

Фундаментальне наукове обґрунтування теорії оподаткування викладено в працях видатного англійського економіста Вільяма Петті (1623–1687), відомого як «батько політичної економії» і автор «Теорії трудової вартості». У своєму «Трактаті про податки і збори» (1662) він обґрунтовує доцільність сплати податків, при цьому не тільки у грошовій, а й у натуральній формі, стверджує, що «сплата податків настільки ж необхідна, як і їжа», розглядає причини, що викликають незадоволення громадян системою податків, під кутом зору індивідуалістичних інтересів (в інтересах платників) висвітлює наслідки непомірного податкового тиску на платника податків [5, с. 27].

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

Таким чином, представники різних шкіл економічної теорії досліджували проблеми ефективності податкової системи, яка стала цінним інформаційним підґрунтям для подальших теоретичних і практичних розробок. Сучасний економічний погляд фокусується на аналізі впливу фінансово-кредитних важелів на пересування всіх компонентів ВВП і його новоствореної вартості – національного доходу як макро-, так і на мікроекономічному рівнях.

Можемо зробити висновок, що проведений аналіз показує, що максимального розвитку податки досягли в нинішніх умовах змішаної економіки. За ними закріплюється не лише основна функція в системі фінансових відносин, але й відводиться функція згладжування дефектів ринкового саморегулювання, створення додаткових стимулів розвитку підприємницької, ділової, інвестиційної діяльності, вирішення проблем мотивації праці, зниження безробіття, соціальне забезпечення. У результаті, носії фіскальної суті перетворюються у значний важіль макро- і мікроекономічних пропорцій.

**Висновки і пропозиції.** Наукова новизна цього наукового дослідження полягає у вирішенні завдання поглиблення теоретико-методологічних засад і розвитку науково-методичного інструментарію податкового стимулювання інвестиційного клімату держави. До вагомих результатів, що визначають наукову новизну цього дослідження, автор відносить такі положення:

- визначено місце податкового стимулювання економічної діяльності, що дозволило обґрунтувати комплекс об'єктивних, суб'єктивних та імовірнісних зав'язків у системі економічних відносин «держава – платник податків» і «платник податків – платник податків»;
- науково-методичне забезпечення оцінки еволюційного розвитку системи оподаткування, що дозволило обґрунтувати часові межі основних етапів регулювання податкових відносин і визначити пріоритетні завдання податкової політики на кожному етапі.

Отже, податки як інструмент впливу держави на розвиток економіки відіграють найважливішу роль. Тому завдання підвищення інвестиційної активності господарських суб'єктів зумовлює необхідність розробки ефективних інструментів податкового регулювання і стимулювання. Між тим, світовий досвід показує, що рішення проблеми істотного зростання інвестицій у розвиток економіки неможливе без зміцнення прав і відповідальності регіональних і місцевих органів влади, зокрема й у податковій сфері.

**Список використаних джерел**

1. Jorgenson D. W. Capital Theory and Investment Behavior. *American Economic Review*. May 1963. № 53. P. 247–259.
2. Дюрядін В. П., Леміш А. М. Податковий механізм фінансового оздоровлення підприємств: теоретичні аспекти. *Економіка Крима*. 2004. № 12. С. 25–28.
3. Крисоватий А. І., Василевська Г. В. Новітня парадигма преференційного оподаткування: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 260 с.
4. Крисоватий А. І., Десятнюк О. М. Податкова система: навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 331 с.
5. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів: Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2001. 608 с.
6. Соколовська А. Теоретичні засади визначення податкового навантаження та рівня оподаткування економіки. *Економіка України*. 2006. № 7. С. 5.
7. Чистов С. М. Державне регулювання економіки: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 208 с.

**References**

1. Jorgenson, D. W. (1963). Capital Theory and Investment Behavior. *American Economic Review*, 53, 247–259 [in English].



---

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

---

2. Dyuryadin, V. P. (2004). Podatkovyi mekhanizm finansovoho ozdorovlennia pidpriemstv: teoretychni aspekty [Tax mechanism of financial recovery of enterprises: theoretical aspects]. *Ekonomika Kryma – Economy of Crimea*, 12, 25–28 [in Ukrainian].

3. Krysovaty, A. I. (2013). *Novitnia paradyhma preferentsiinoho opodatkuvannia [The newest paradigm of preferential taxation]*. Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian].

4. Krisovaty, A. I., Desyatnyuk, O. M. (2004). *Podatkova systema [Tax system]*. Ternopil. Carte Blanche [in Ukrainian].

5. Krupka, M. I. (2001). *Finansovo-kredytnyi mekhanizm innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Financial-credit mechanism of innovative development of economy of Ukraine]*. Lviv: Lviv View. Center of LNU them. Ivan Franko [in Ukrainian].

6. Sokolovskaya, A. V. (2006). Teoretychni zasady vyznachennia podatkovoho navantazhennia ta rivnia opodatkuvannia ekonomiky [Theoretical bases of determination of tax burden and level of taxation of economy]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 7, 5 [in Ukrainian].

7. Chistov, S. M. (2002). *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky [State regulation of the economy]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

**Подмарьов Олександр Юрійович** – аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна).

**Подмарьов Александр Юрьевич** – аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Сумської державної академії (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна).

**Podmaryov Oleksandr** – PhD student of the Department of International Economic Relations, Sumy State University (2 Rymyskogo-Korsakova Str., 40007 Sumy, Ukraine).

**E-mail:** zhuravka\_f@ukr.net

## ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ НАУКОВИХ СТАТЕЙ ДО НАУКОВОГО ЖУРНАЛУ «ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ»

Науковий журнал «Проблеми і перспективи економіки та управління» внесено до переліку наукових фахових видань України, затвердженого Наказом Міністерства освіти і науки України від 07.05.2019 р. № 612, відповідно до якого журналу надано категорію «Б».

Журнал розміщено у таких базах даних: НБУ ім. Вернадського, eLIBRARY.RU, українська науково-освітня мережа «УРАН», реферативна база даних «Україніка наукова», USJ (Ukrainian scientific journals), Index Copernicus; BASE (Bielefeld Academic Search Engine).

### Процедура подачі рукописів:

1. Для публікації статті в науковому виданні «Проблеми і перспективи економіки та управління» необхідно спочатку в обов'язковому порядку подати:

- електронний варіант статті, оформленої за зразком (Додаток А);
- довідку про авторів, заповнену за наведеним бланком (Додаток Б).

Звертаємо Вашу увагу, що ім'я та по батькові автора (ів) подаються повністю.

2. Розгляд статті складається з **таких етапів:**

- технічна перевірка статті на відповідність основним вимогам щодо її оформлення;

**Зверніть увагу: у кінці статті обов'язково подається інформація про ID автора (у системі наукової ідентифікації) у ORCID, ResearcherID або у SCOPUS.**

Наприклад: ORCID: <http://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx>

ResearcherID:

Scopus Author ID:

- наукове рецензування статті;
- перевірка статті на відсутність плагіату.

У разі позитивного висновку стаття приймається до друку.

3. Після прийняття статті до друку автор повинен:

- надіслати згоду на обробку персональних даних (Додаток В)
- надіслати розширену структуровану анотацію (вимоги наведені нижче);
- підготувати проект рецензії на статтю (без підписів рецензентів у довільній формі);
- сплатити вартість публікації.

### Основні вимоги до оформлення рукописів:

**1. Вимоги до наукової статті.** Статтю можна подавати однією з трьох мов: українською, російською, англійською.

Обсяг статті повинен бути таким: мінімум – 7 повних сторінок, максимум – 15 сторінок (остання сторінка має бути заповнена не менш ніж на  $\frac{3}{4}$ ).

Стаття надсилається електронною поштою на адресу: **maksim-32@ukr.net**. Текст статті набирається з використанням комп'ютерних текстових редакторів Word for Windows 97/2000/XP.

За потреби редакція надає послуги **з перекладу анотацій, статей.**

**2. Вимоги до розширеної структурованої анотації**

Анотація повинна бути написана англійською (якщо мова статті українська) або українською (якщо мова статті англійська) мовами, обсягом не менше 1800 знаків (з пробілами), включаючи ключові слова, і подаватися окремим файлом.

Приклад оформлення розширеної структурованої анотації наведено в Додатку Г.

**3. Параметри сторінки повинні бути такими:**

Формат А4 (210×297 мм).

Поля: верхнє, нижнє та бокові – 25 мм.

Верхній і нижній колонтитули, а також номери сторінок не вводити. Текст повинен бути вирівняний по ширині аркуша.

**КАТЕГОРИЧНО ЗАБОРОНЯЄТЬСЯ У СТАТТІ ВИКОРИСТАННЯ АВТОМАТИЧНОЇ РОЗСТАНОВКИ ПЕРЕНОСІВ ТА АВТОМАТИЧНИХ СПИСКІВ. УСІ СПИСКИ ПРОСТАВЛЯЮТЬСЯ В РУЧНОМУ РЕЖИМІ!**

## ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

**4. Структура статті. Вимоги до оформлення структурних елементів статті.**

**4.1. УДК** – шрифт Times New Roman (кегель 12), курсив, вирівнювання по лівому краю без абзацу.

**4.2. Ім'я та прізвище автора (ів)** – шрифт Times New Roman (кегель 12), розміщення по центру, без абзацного відступу, курсив) (якщо авторів декілька, то імена та прізвища записуються в один рядок). **Дані про авторів подаються трьома мовами.**

**4.3. Назва статті** – шрифт Times New Roman (кегель 12). Подається прописними напівжирними літерами, вирівнювання по центру без абзацу, трьома мовами.

**4.4. Анотація** – шрифт Times New Roman (кегель 9), курсив, вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,63 см, одинарний інтервал. В анотації має бути чітко сформульована головна ідея статті та коротко обгрунтована її актуальність (**обсяг 600–1000 знаків з пробілами**). У статті подаються анотації трьома мовами: українською, російською, англійською (Додаток А).

**4.5. Ключові слова** – шрифт Times New Roman (кегель 9), вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,63 см, одинарний інтервал. Ключові слова подаються трьома мовами. Кількість ключових слів – 5–7, які пишуться через крапку з комою. Після ключових слів (кожною з мов) необхідно вказати загальну кількість таблиць, рисунків та використаних джерел (Додаток А).

**4.6. JEL Classification** – шрифт Times New Roman (кегель 9), напівжирний, вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,63 см, одинарний інтервал. JEL Classification подається після ключових слів англійською мовою.

**4.7. Основний текст** – шрифт Times New Roman (кегель 12), абзац 0,63 см, вирівнювання по ширині, одинарний інтервал.

**Основний текст статті обов'язково повинен містити такі необхідні елементи – розділи** (Times New Roman, кегель 12, напівжирний):

- Постановка проблеми.
- Аналіз останніх досліджень і публікацій.
- Виділення недосліджених частин загальної проблеми.
- Мета статті.
- Виклад основного матеріалу.
- Висновки і пропозиції.
- Список використаних джерел.

Після назви розділів ставиться крапка і продовжується текст самої статті.

**Цитати, таблиці, статистичні дані, цифрові показники**, що підвищують рівень аналітичних матеріалів, подаються з посиланням на джерела. Відповідальність за наведені показники несе автор.

Рисунки і таблиці необхідно подавати у статті безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці.

**Ілюстрації (рисунки та чорно-білі фотографії)**

Під час виконання рисунків рекомендується використання Microsoft Visio 2007 (2003). За умови використання закладеної графіки Microsoft Word рисунки повинні бути згрупованими.

**Рисунки не повинні виходити за межі текстового блоку.**

Рисунки позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах статті, якщо у статті є лише один рисунок, він не нумерується. Пояснювальні підписи, номер рисунка, його назву розміщують послідовно під ілюстрацією.

Назва рисунку – шрифт Times New Roman, кегель 12, курсив, вирівнювання по центру без абзацу. Пояснювальні підписи (експлікація) – шрифт Times New Roman, кегель 10, курсив, вирівнювання по центру без абзацу.

Наприклад:

## ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

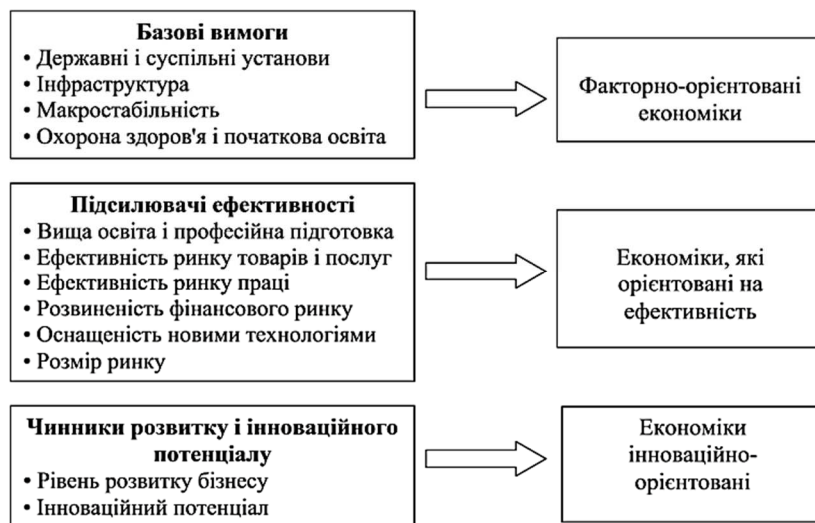


Рис. 1. Складові конкурентоспроможності на відповідній стадії розвитку економіки

**Таблиці**

Цифровий матеріал, що наводиться у статті, повинен оформлятися у вигляді таблиць.

Розмір тексту таблиць – кегель 10. Усі таблиці мають бути пронумеровані й мати заголовки. Нумераційний заголовок таблиць (кегель 12) вирівнюють по правому краю таблиці, тематичний заголовок таблиці – по центру (кегель 12, курсив). **Усі графі таблиць повинні мати назву.**

Наприклад:

Таблиця 1

*Аналіз показників діяльності підприємства*

Показники	Формула розрахунку	Фактори, що впливають на показник	Напрями поліпшення показників
1.			
...			

Якщо таблиця не вміщується на одній сторінці, всі її колонки нумерують, а над перенесеною частиною таблиці справа надписують: «Закінчення табл. 1».

**Формули**

Використовуючи формули, необхідно дотримуватися певних правил.

Великі, довгі та громіздкі формули, які мають у складі знаки суми, добутку, диференціювання, інтегрування, розміщують на окремих рядках. Це стосується також і всіх пронумерованих формул. Для економії місця кілька коротких однотипних формул, відокремлених від тексту, можна подати в одному рядку, а не одну під одною. Невеликі й нескладні формули, що не мають самостійного значення, вписують усередині рядків тексту.

Формули, на які є посилання, нумерують арабськими цифрами в круглих дужках праворуч, не виходячи за поле. Формули необхідно вирівнювати по лівому краю сторінки. Між ними та текстом витримують інтервал в один рядок. Обов'язково подають розшифрування літерних позначень величин у формулах. Для набору позначень фізичних величин використовують редактор формул Microsoft Equation для WINDOWS.

Наприклад:

Ефективна ставка процента для позичальника визначається за формулою (1)

$$Rt = \frac{SK}{z - h} \cdot 360, \quad (1)$$

де  $SK$  – величина знижки (%);

$h$  – період дії знижки (днів);

$z$  – тривалість відстрочки платежу (днів).

## ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

**4.8. Список використаних джерел** необхідно складати за вимогами **ДСТУ 8302:2015**, розміщувати бібліографічні записи за алфавітом чи у послідовності їхніх перших згадувань в основному тексті статті. Список літератури повинен містити не менше **7** джерел.

Посилання на матеріали з інтернет-енциклопедії Вікіпедія не прийнятне для наукових статей, оскільки це джерело неперевірене і не має наукового підґрунтя.

**Зверніть увагу! Посилання на власні статті дозволяється в кількості не більше 15–20 % від загальної сукупності найменувань літературних джерел (1-2 з 10 джерел)!!!**

**4.9.** Після списку використаних джерел подається його транслітерація латиницею (з підзаголовком **References**) відповідно до вимог Постанови Кабінету Міністрів України № 55 «Про впорядкування транслітерації українського алфавіту латиницею» від 27.01.2010 р. (зі змінами від 23.12.2015 р.).

References повинен бути оформлений за міжнародним бібліографічним стандартом APA (<http://www.bibme.org/citation-guide/APA/book>).

*Примітка.* Після транслітерованої назви праці латинськими літерами зазначається переклад англійською мовою в квадратних дужках. Назви журналу, газети тощо повинні бути надані (крім транслітерації) також у перекладі англ. мовою.

Для транслітерування літератури (References) пропонуємо скористатися online-конвекторами:

- для української мови: <http://ukrlit.org/transliteratsiia> та ін.;

- для російської мови: <http://translit-online.ru/pasport.html>

<http://translit.net/ru/>

<http://www.transliteraciia.ru/transliteraciya-imeni-i-familii-dlya-zagranpasporta>.

Приклади оформлення транслітерованого списку використаних джерел наведено у Додатку Д.

У разі необхідності редакція **надає послуги з підготовки References**.

**5. Обов'язково** у кінці статті подаються дані про автора (ів) (трьома мовами):

– прізвище, ім'я та по батькові (повністю) – кегель 9, напівжирний;

– науковий ступінь, вчене звання, посада автора (ів) – кегель 9;

– місце роботи автора (ів) та **адреса організації** – кегель 9;

– електронна адреса автора (ів) – кегель 9 (Додаток А).

– ID (у системі наукової ідентифікації) у **ORCID, ResearcherID** або у **SCOPUS**.

**Наприклад:** ORCID: <http://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx>

ResearcherID:

Scopus Author ID:

**6. Оплата публікації.** Опублікування наукових статей у науковому журналі «Проблеми і перспективи економіки та управління» є платним. Вартість публікації однієї сторінки наукової статті становить **65 грн** (прохання обов'язково уточнювати вартість публікації). Оплата підтверджується квитанцією, зразок якої наведено у Додатку Е.

### **7. Контактна інформація.**

Матеріали необхідно надсилати на електронну адресу: **maksim-32@ukr.net**  
**mvdubyna@gmail.com**

Контактна особа: *Дубина Максим Вікторович.*

Моб. тел.: +38 (099) 376-32-87

Viber: +38 (099) 376-32-87

*Науковий журнал «Проблеми і перспективи економіки та управління»  
розміщено на сайті Чернігівського національного технологічного університету,  
де можна переглянути останні номери видання:*

<http://ppeu.stu.cn.ua>

*Зі збірником можна ознайомитися також на сторінці Facebook:*

<https://www.facebook.com/Проблеми-і-перспективи-економіки-та-управління-1726912017529159>

**Відповідальність за матеріали, наведені у статті, несе автор.  
Неправильно оформлені автором стаття та супровідні документи,  
що не відповідають зазначеним вимогам, розглядатися не будуть.**

*Редакція розглядає надходження публікації та супровідних документів (рецензії, довідки про авторів тощо) як згоду дописувача (ів) щодо передачі авторського права на використання твору (тиражування, розповсюдження т. ін.).  
Редакція журналу залишає за собою право на розповсюдження в електронній або паперовій формах журналу «Проблеми і перспективи економіки та управління» цілком або лише окремих статей, що вже опубліковані у ньому, без повідомлення про ці дії авторів статей із збереженням їх авторських прав згідно з Законами України «Про інформацію» № 2657-XI та «Про науково-технічну інформацію» № 3322-XII.*

Додаток А  
Приклад оформлення статті

УДК 332.12

Максим Дубина

## СУТНІСТЬ ТА КОМПОНЕНТНИЙ СКЛАД ТРАНСКОРДОННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Максим Дубина

## СУЩНОСТЬ И КОМПОНЕНТНЫЙ СОСТАВ ТРАНСГРАНИЧНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Maksym Dubyna

## ESSENCE AND COMPONENT COMPOSITION OF CROSS-BORDER ECONOMIC SECURITY

У статті через синтез таких понять, як «транскордонний», «економічна безпека» визначено сутність транскордонної економічної безпеки, яку запропоновано розглядати як свободу від негативного зовнішнього та внутрішнього впливів на будь-які спільні дії, спрямовані на посилення та поглиблення співпраці між територіальними громадами або владою, які знаходяться під юрисдикцією двох або декількох договірних сторін, у сфері економічних відносин, а саме: виробництва товарів та послуг, розподілу матеріальних благ, обміну, що супроводжується за опосередкованої ролі грошей, та споживання фізичними та юридичними особами виробленої продукції. Також з'ясовано компонентний склад транскордонної економічної безпеки, серед основних елементів якої виділено такі: транскордонна зовнішньоекономічна безпека, транскордонна виробнича безпека, транскордонна продовольча безпека, транскордонна енергетична безпека, транскордонна інвестиційна безпека.

**Ключові слова:** транскордонне співробітництво; безпека; транскордонний регіон; економічна безпека; економічна безпека регіону; транскордонна економічна безпека.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 8.

В статті через синтез таких понять, як «трансграничный», «экономическая безопасность» определена сущность трансграничной экономической безопасности, которую предложено рассматривать как свободу от негативного внешнего и внутреннего воздействий на любые совместные действия, направленные на усиление и углубление сотрудничества между территориальными общинами или властями, находящимися под юрисдикцией двух или нескольких договаривающихся сторон в сфере экономических отношений. Также выяснен компонентный состав трансграничной экономической безопасности, среди основных элементов которой выделено следующие: трансграничная внешнеэкономической безопасности, трансграничная производственная безопасность, трансграничная продовольственная безопасность, трансграничная энергетическая безопасность, трансграничная инвестиционная безопасность.

**Ключевые слова:** трансграничное сотрудничество; безопасность; трансграничный регион; экономическая безопасность; экономическая безопасность региона; трансграничная экономическая безопасность.

Рис.: 2. Табл.: 1. Библ.: 8.

The essence of cross-border economic security was defined by means of synthesis such terms as „cross-border”, „economic security”. Cross-border economic security is independent from negative external and internal influence on any cooperative aimed on strengthening and deepening of cooperation between territorial communities or authorities within the jurisdiction of two or more contracting parties in economic relations, namely: production of goods and services, distribution of material goods, exchange of them, which is followed by indirect role of money and use by physical and legal bodies – products which are produced. Also the component composition of cross-border economic security was defined. Among them were the following: cross-border economic foreign affairs security, cross-border production, cross-border food security, cross-border energetic security, cross-border investment security.

**Keywords:** cross-border cooperation; security; cross-border region; economic security; economic security of the region; cross-border economic security.

Fig.: 2. Table: 1. References: 8.

JEL Classification: G00

**Постановка проблеми. ...**

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

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми. ...**

**Мета статті. Головною метою цієї роботи є ...**

**Виклад основного матеріалу. ...**

**Висновки і пропозиції. ...**

**Список використаних джерел**

1. Маляренко Т. А. Економічна безпека: навчально-методичний посібник. Донецьк: ДонДУУ, 2009. 129 с.
2. Реутов В. Є. Транскордонне співробітництво регіонів України: теоретико-практичні аспекти розвитку. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=912>.
3. Мікула Н. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2004. 395 с.
4. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24 червня 2004 року № 1861–ІV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1861-15>.
5. Пухтаєвич Г. О. Аналіз національної економіки. Київ: КНЕУ, 2005. 254 с.
6. Старостенко Г. Г., Онишко С. В., Поснова Т. В. Національна економіка: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2011. 432 с.
7. Чучка І. М., Молдавчук Р. І. Транскордонне співробітництво в контексті економічної безпеки України. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9 (111). С. 92–98.
8. Науменко С. В. Розвиток транскордонного співробітництва в системі забезпечення економічної безпеки України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 21.04.01 «Економічна безпека держави» / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2007. 21 с.

**References**

1. Maliarenko, T. A. (2009). *Ekonomichna bezpeka [Economic security]*. Donetsk: DonDUU [in Ukrainian].
2. Reutov, V. Ye. (2011). Transkordonne spivrobitnytstvo rehioniv Ukrainy: teoretyko-praktychni aspekty rozvytku [Cross-border cooperation of the regions of Ukraine: theoretical and practical aspects of the development]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 4, 55–66. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=912>.
3. Mikula, N. (2004). *Mizhterytorialne ta transkordonne spivrobitnytstvo [Inter-territorial and cross-border cooperation]*. Lviv: IRD NAN Ukraine [in Ukrainian].
4. Pro transkordonne spivrobitnytstvo [On Cross-Border Cooperation]. № 1861–IV (June 24, 2004). Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1861-15>.
5. Pukhtaievych, H. O. (2005). *Analiz natsionalnoi ekonomiky [Analysis of the national economy]*. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv [in Ukrainian].
6. Starostenko, H. H., Onyshko, S. V. & Posnova, T. V. (2011). *Natsionalna ekonomika [National economy]*. Kyiv: Lira-K [in Ukrainian].
7. Chuchka, I. M., & Moldavchuk, R. I. (2010). Transkordonne spivrobitnytstvo v konteksti ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Cross-border cooperation in the context of economic security of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, 9 (111), 92–98 [in Ukrainian].
8. Naumenko, S. V. (2007). *Rozvytok transkordonnoho spivrobitnytstva v systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Development of cross-border cooperation in the system of providing the economic security of Ukraine]*. (Candidate's thesis). National Institute for Strategic Studies, Kyiv [in Ukrainian].

**Дубина Максим Вікторович** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Дубина Максим Вікторович** – доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Dubyna Maksym** – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenko Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** maksim-32@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

**ResearcherID:** F-3291-2014

**Додаток Б**  
Бланк для оформлення  
довідки про автора

### ДОВІДКА ПРО АВТОРІВ

Дані про авторів	Українською мовою	Російською мовою	Англійською мовою
Прізвище			
Ім'я			
По батькові			
Науковий ступінь			
Вчене звання			
Почесне звання			
Місце роботи			
Посада			
Назва статті			
Мова, якою буде друкуватися стаття			
Обсяг статті			
Поштова адреса, на яку необхідно надсилати примірник збірника			
Наукові профілі	ORCID		
	ResearcherID		
	Scopus Author ID		
Контактна інформація	роб. тел.		
	дом. тел.		
	моб. тел.		
	e-mail		



Додаток В

**ЗГОДА**  
**на обробку персональних даних**

Ми (Я), \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові)

Автор (и) наукової статті « \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_».  
(назва статті)

у журналі:  
«Проблеми і перспективи економіки та управління» № 3 (19) за 2019 р.

ознайомлені з:

- організацією збору, обліку, обробки та захисту персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних»;
- законодавчим актом України щодо відповідальності за порушення законодавства про захист персональних даних відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення відповідальності за порушення законодавства про захист персональних даних».

З умовами та вартістю оплати за публікацію ознайомлений (на)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Додаток Г

*Приклад оформлення розширеної  
структурованої анотації**Максим Дубина***НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМАТИЗАЦІЇ  
ТА КЛАСИФІКАЦІЇ КРЕДИТІВ***Максим Дубина***НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К СИСТЕМАТИЗАЦИИ  
И КЛАССИФИКАЦИИ КРЕДИТОВ***Макsym Dubyna***SCIENTIFIC APPROACHES TO CREDITS SYSTEMATIZATION  
AND CLASSIFICATION**

Credit by its nature is a classic economic category which has been already researched in considerable number of scientific works. However, multi aspects character of credit and credit relations in general, its constant transformation in society lead to increased interest concerning cognition of this definition by scientists, Credit relations , as well as money relations, as of today penetrate the whole society and its economic sphere. Actually, credit is one of the movable forces of the country's economic development. Importance of money-credit relations within economic system of the state and its further functioning stipulates increase of scientific interest of peculiarities arise study and credit development as an economic category. Objective of the article is defining types of credits, their systematization and classification by definite peculiarities. Within the article, main types of credits were analyzed, which can be defined as of today by analyzing of the peculiarities of credit relation functioning and development. Classification of all types of credits was implemented on account of the main peculiarities identification, to the number of which the following were related: under the order of provision, under creditor character, or by the character of the borrowers and by the terms depending on the crediting object, under percentage rate, by means of funds issue and by branch direction of credit, under risk level, by means of credit remuneration and credit payment, at presence of collateral. Combined, all defined peculiarities and relevant types of credit, shall create integrated system of credits classification, which at the present moment comprises the most known and distributed their types. As any other object, system of credits types is constantly in the process of its dynamic development. Transformation of the state's economic state, change of political configuration of the society development and other exogenous factors stipulate as well continuous change of credit system itself, search and creation of new mechanisms of credits submission by different types of credit institutions, etc. As it is presented by experience of credit market development of Ukraine, it is in continuous state of its dynamic development, and difficulties arise in development of some financial institutions is being changed by activation and rapid development of other credit institutions. Thus, system of credits types classification is constantly being added by new types of credits and relevant peculiarities, under which they can be studied and separated as a single group.

**Keywords:** credit; classification; bank; credit institution; credit company; financial intermediary; financial institution; borrower; creditor.

**References**

1. Moroz, A. M. (Ed.). (2008). *Bankivski operatsii [Bank operations]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
2. Versal, N. I., Doroshenko, T. V. (2007). *Teoriia kredytu [Theory of credit]*. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akademiia [in Ukrainian].

## ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

3. Savluk, M. I., Moroz, A. M., Pukhovkina, M. F. (2001). *Hroshi ta kredyt [Money and credit]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
4. Demkivskiy, A. B. (2005). *Hroshi ta kredyt [Money and credit]*. Kyiv: Dakor [in Ukrainian].
5. Kolodiziev, O. M., Kolesnichenko, V. F. (2010). *Hroshi ta kredyt [Money and credit]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
6. Dubyna, M. V. (2014). Polivariantnist traktuvan zmistu definity «bankivska operatsiia», «bankivska posluha», «bankivskiy produkt» [Poly variance of the of the terms determination «banking», «banking service», «banking product»]. In O. V. Tsarenko, S. V. Koliadenko, V. P. Ilchuk (Eds.), *Naukovi osnovy ekonomichnogo rozvytku Ukrainy ta svitu – Scientific fundamentals of economic development of Ukraine and the world* (pp. 235–267). Donetsk: NHU [in Ukrainian].
7. Dubyna, M. V., Zharii, Ya. V., Liakh, Yu. V. (2012). Stan ta perspektyvy rozvytku kolektorskykh kompanii v Ukraini [Status and prospects of the collection companies in Ukraine]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky» – Visnyk of Chernihiv State Technological University. Series «Economics»*, 3 (60), 267–278 [in Ukrainian].
8. Myshkin, F. (1998). *Ekonomika hroshei, bankivskoi spravy i finansovykh rynkiv [Economics of money, banking and financial markets]*. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
9. Shchetynin, A. I. (2006). *Hroshi ta kredyt [Money and credit]*. Kyiv: TsNL [in Ukrainian].
10. Polozhennia pro poriadok formuvannia i vykorystannia rezervu dlia vidshkoduvannia mozhyvykh vtrat za pozykamy komertsiinykh bankiv [Regulation on the procedure for the formation and use of a reserve to compensate for possible losses on loans from commercial banks]. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0538500-98>.
11. Polozhenni pro poriadok formuvannia ta vykorystannia bankamy Ukrainy rezerviv dlia vidshkoduvannia mozhyvykh vtrat za aktyvnymy bankivskymy operatsiiamy [Provisions on the procedure for the formation and use by banks of Ukraine of the reserves for reimbursement of possible losses through actual banking operations]. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0231-12>.
12. Polozhennia pro vyznachennia bankamy Ukrainy rozmiru kredytnoho ryzyku za aktyvnymy bankivskymy operatsiiamy [Regulation on the determination by banks of Ukraine of the amount of credit risk under active banking operations]. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>.
13. Shyshkina, O. V., Dubyna, M. V. (2016). *Hroshi ta kredyt [Money and credit]*. Chernihiv: Vydavets Brahynets O. V. [in Ukrainian].

**Дубина Максим Вікторович** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Дубина Максим Вікторович** – доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Dubyna Maksym** – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** maksim-32@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

**ResearcherID:** F-3291-2014

## Додаток Д

Приклади оформлення транслітерованого  
списку використаних джерел

## СТИЛЬ АМЕРИКАНСЬКОЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ АСОЦІАЦІЇ (APA STYLE)

Сфера застосування – суспільні науки (соціологія, право, психологія, історія тощо)

Правила бібліографічного опису для списку використаних джерел<sup>1</sup>

	Схема	Приклади
Книга: 1-7 авторів	Прізвище1, Ініціали1, Прізвище2, Ініціали2, Прізвище3, Ініціали3, Прізвище4, Ініціали4, Прізвище5, Ініціали5, Прізвище6, Ініціали6, & Прізвище7, Ініціали7. (Рік). Назва книги: Підназва (номер видання). Місце видання: Видавництво	<u>Україномовне джерело:</u> Тymoshuk, M. V. (2004). <i>Vydavnycha sprava ta redahuvannia [Publishing and editing]</i> . Kyiv: In Yure [in Ukrainian].  <u>Англomовне джерело:</u> Hubbard, R. G., Koehn, M. F., Omstein, S. I., Audenrode, M. V., & Royer, J. (2010). <i>The mutual fund industry: Competition and investor welfare</i> . New York, NY: Columbia University Press.
Книга: 8 і більше авторів	Прізвище1, Ініціали1, Прізвище2, Ініціали2, Прізвище3, Ініціали3, Прізвище4, Ініціали4, Прізвище5, Ініціали5, Прізвище6, Ініціали6 ... Прізвище останнього автора, Ініціали. (Рік). Назва книги: Підназва (номер видання). Місце видання: Видавництво	<u>Україномовне джерело:</u> Moskalenko, V. F., Hulchii, O. P., Hruzivna, T. S., Lekhan, V. M., Pershahen, Y., Khernandes, R. ... Chuiko A. P. (2013). <i>Hromadske zdorovia [Public health]</i> (3rd ed.). Vinnytsia: Nova knyha [in Ukrainian].  <u>Англomовне джерело:</u> Zinn, H., Konoracki, M., Buhle, P., Watkins, J. E., Mills, S., Mullins, J. W. ... Komisar, R. (2008). <i>A people's history of American empire: A graphic adaptation</i> . New York, NY: Metropolitan Books.
Книга за редакцією	Прізвище редактора, Ініціали. (Ред.). (Рік). Назва книги: Підназва (номер видання). Місце видання: Видавництво.	<u>Україномовне джерело:</u> Pchuk, V. P. (Ed.). (2017). <i>Finansove zabezpechennia rozvytku subiektiv pidpriemnytstva realnoho sektoru ekonomiky [Financial support for the development of entrepreneurship in the real sector of the economy]</i> . Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].  <u>Англomовне джерело:</u> Ophir, A., Givoni, M., & Hanafi, S. (Eds.). (2009). <i>The power of inclusive exclusion</i> . New York, NY: Zone.
Книга: автор-організація	Назва організації. (Рік). Назва книги: Підназва (номер видання). (Но- мер звіту*). Місце ви- дання: Видавництво.  *якщо це доречно	<u>Україномовне джерело:</u> Instytut svitovoi ekonomiky ta mizhnarodnykh vidnosyn [Institute of World Economy and International Relations]. (2012). <i>Derzhava v ekonomitsi Yaponii [The state in the economy of Japan]</i> . Kyiv: Nauka [in Ukrainian].  <u>Англomовне джерело:</u> Peace Corps. (2006). <i>A life inspired</i> . Washington, DC: Author.

<sup>1</sup> На основі джерела: Міжнародні правила цитування та посилання в наукових роботах: методичні рекомендації / автори-укладачі: О. Боженко, Ю. Корян, М. Федорець; редколегія В. С. Пашкова, О. В. Воскобійникова-Гузєва, Я. С. Сошинська, О. М. Бруй; Науково-технічна бібліотека ім. Г. І. Денисенка Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»; Українська бібліотечна асоціація. Електрон. текст. дані. Київ: УБА, 2016. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). 117 с.

## ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

Книга без автора	Назва книги: Підназва. (Рік). (номер видання). Місце видання: Видавництво.	Україномовне джерело: <i>Ukrainskyi pravopys [Ukrainian spelling]</i> . (2015). Kyiv: Naukova dumka [in Ukrainian].  Англomовне джерело: <i>Twenty-four hours a day</i> . (2010). Miami, FL: BN Publishing.
Частина книги	Прізвище автора глави, Ініціали. (Рік). Назва глави: Підназва. В Ініціали Прізвище редактора або укладача (відповідальність*), Назва книги: Підназва (номер видання). (сторінковий інтервал). Місце видання: Видавництво.  *скорочено	Україномовне джерело: Butkevych, O. V. (2013). Teoriia istorii mizhnarodnoho prava [Theory of history of international law]. In O. V. Butkevych, <i>Istoriia mizhnarodnoho prava – History of international law</i> (pp. 10-55). Kyiv: Lira-K [in Ukrainian].  Balashova, Ye. (2014). Stratehichni doslidzhennia [Strategic research]. In A. Sukhorukov (Red.), <i>Priorytety investytsiinoho zabezpechennia – Priorities of investment support</i> (2nd ed.). (pp. 5-9). Kyiv: Naukova dumka [in Ukrainian].  Англomовне джерело: Grosman, D. (2009). Writing in the dark. In T. Morrison (Ed.), <i>Burn this book</i> (pp. 22-32). New York, NY: HarperCollins Publishers. Farrell, S. E. (2009). Art. In D. Simmons (Ed.), <i>New critical essays on Kurt Vonnegut</i> (p. 91). New York, NY: Palgrave Macmillan.
Багатотомні видання	Прізвище автора багатотомної праці, Ініціали, & Прізвище редактора, Ініціали (Ред.). (Рік). Назва багатотомної праці: Підназва (номер видання). (Діапазон томів). Місце видання: Видавництво.	Україномовне джерело: Dubnitskii, V. I., & Buleeva, I. P. (Eds.). (2011). <i>Ukraina i ee regiony na puti k innovatsionnomu obshchestvu [Ukraine and its regions on the way to an innovative society]</i> (Vols. 1-4). Donetsk: Yugo-Vostok [in Russian].  Англomовне джерело: Milton, J. (1847). <i>The prose works of John Milton</i> (Vol. 1-2). Philadelphia, PA: John W. Moore.
Багатотомні видання (окремий том)	Прізвище автора тому, Ініціали. (Рік). Назва тому: Підназва. В Ініціали Прізвище редактора (Ред.), Назва багатотомної праці: Підназва (номер видання). (Номер тому, сторінковий інтервал). Місце видання: Видавництво.	Україномовне джерело: Mochernyi, S. V. (2000). K (Kontsentratsiia kapitalu) — P (Portfelnyi analiz) [K (Concentration of Capital) – P (Portfolio Analysis)]. In S. V. Mochernyi (Ed.), <i>Ekonomichna entsyklopediia – Economic Encyclopedia</i> (Vol. 2, pp. 100-120). Kyiv: Akademiia [in Ukrainian].  Англomовне джерело: Niehuis, S. (2008). Dating. In J. T. Sears (Ed.), <i>The Greenwood encyclopedia of love</i> (Vol. 6, pp. 57-60). Westport, CT: Greenwood.
Автореферат дисертації	Прізвище, Ініціали. (Рік). Назва роботи: Підназва. (Тип роботи з вказівкою наукового ступеня автора). Університет, в якому захищено дисертацію, Місто.	Україномовне джерело: Pliashenko, S. M. (2000). <i>Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom subiektiv hospodarskoi diialnosti u nestabilnomu rynkovomu seredovyshchi [Management of innovative development of economic activities in an unstable market environment]</i> . (Doctor's thesis). Sumy State University, Sumy [in Ukrainian].  Англomовне джерело: Mylott, E. (2009). <i>To flatten her sphere to a circle, mount it and take to the road: The bicycle</i> . (Master's thesis). University at Albany, State University of New York, Albany.

## ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

Матеріали конференцій	Прізвище, Ініціали. (Рік). Назва виступу, Відомості про конференцію. Місце видання: Видавництво.	<u>Україномовне джерело:</u> Zahoruiko, I. O. (2016). <i>Makroekonomichni chynnyky bankivskoho marketynhu [Macroeconomic factors of banking marketing]</i> , I Vseukrainska naukovo-praktychna internet-konferentsiia z bankivskoi spravy [I All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference on Banking] (Cherkasy, September 16-17, 2016). Cherkasy ChDTU [in Ukrainian].  <u>Англомовне джерело:</u> Josang, A., Maseng, T., & Knapskog, S. J. (Eds.). (2009). <i>Identity and privacy in the Internet age</i> , 14th Nordic conference on secure IT systems, NordSec 2009. Heidelberg, Germany: Springer Berlin.
Закони, статуту, накази	Назва закону або статуту, або наказу. Номер закону § Номер розділу номер статті. (Рік затвердження).	Serve America Act. 42 U.S.C. § 12501et seq. (2009).  Pro innovatsiinu diialnist [On innovative activity]. № 40–IV (July 4, 2002).
Стаття з журналу	Прізвище, Ініціали. (Рік). Назва статті: Підназва. Назва журналу, Номер журналу, Сторінковий інтервал.	<u>Україномовне джерело:</u> Illiashenko, S. M. (2012). Analiz rynkovykh mozhlyvostei i potentsialu innovaciinoho rozvytku orhanizacii na bazi ekolohichnykh innovatsii [Analysis of market opportunities and organization potential of innovative development on basis of ecological innovation]. <i>Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations</i> , 3, 229–241 [in Ukrainian].  <u>Англомовне джерело:</u> Benjamin, A. C. (1960). The ethics of scholarship: A discussion of problems that arise in its application. <i>Journal of Higher Education</i> , 31(9), 471-480.
Стаття з газети	Прізвище, Ініціали. (Дата випуску). Назва статті: Підназва. Назва газети, сторінковий інтервал.	<u>Україномовне джерело:</u> Ishchenko, H. (2016, February 11). Velyka pryvatyzatsiia ahrosektoru ne za horamy? [Great privatization of the agricultural sector is not far off?]. <i>Uriadovyi kurier – Government Courier</i> , p. 5 [in Ukrainian].  <u>Англомовне джерело:</u> Itzkoff, D. (2010, March 31). A touch for funny bones and earlobes. <i>New York Times</i> , p. C1.
Електронний ресурс	БО документа*. Взято з http: або doi:  * за прикладами. Наведеними вище (книги, журналу, газети і т. д., але без відомостей про місце видання і видавництво)	Illiashenko, S. M., & Shypulina, Yu. S. (2007). <i>Tovarna innovatsiina polityka [Product innovative policy]</i> . Sumy: Universytetska knyha. Retrieved from ftp://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf. Ingwersen, P. (1992). <i>Information retrieval interaction</i> . Retrieved from http://www.db.dk/pi/iri. Itzkoff, D. (2010, March 31). A touch for funny bones and earlobes. <i>New York Times</i> , p. C1. Retrieved from www.nytimes.com. Hsueh, C. (2010). Weblog-based electronic portfolios. <i>Educational Technology Research</i> , 58(2), 11-27. doi:10.1007/s11423-008-9098-1.

**Примітки:**

1. Назви книг, журналів зазначаються без скорочень.
2. Назва міста англійською пишеться повністю.
3. Увага! Назви книги, статті, журналу, газети тощо повинні бути надані (крім транслітерації) у перекладі англійською мовою.

Звертаємо Вашу увагу! **Комп'ютерний переклад анотації та ключових слів англійською мовою категорично заборонено!!!**

## Додаток Е

Бланк квитанції для оплати публікації

Заява на переказ готівки	Дг	<input type="text" value="1002"/>	Ідентифікаційний код	
	Кт	<input type="text" value="UA428201720313201001201006996"/>	<input type="text" value="05460798"/>	
	Одержувач платежу <u>ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ</u>			
	Дата здійснення операції _____			
	Дата валютування _____			
	Код установи банку			
	<input type="text" value="820172"/>			
	Пайменування установи банку <u>ДКСУ</u>			
	Прізвище, ім'я, по-батькові платника _____			
	Адреса платника _____			
Касир	Призначення платежу <u>за видання у збірнику</u>			
	<u>25010100</u>			
			Сума <input type="text"/>	
	Загальна сума _____			
	(словами)			
	Підпис платника _____			
	Квитанція	Дг	<input type="text" value="1002"/>	Ідентифікаційний код
		Кт	<input type="text" value="UA428201720313201001201006996"/>	<input type="text" value="05460798"/>
		Одержувач платежу <u>ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ</u>		
		Дата здійснення операції _____		
Дата валютування _____				
Код установи банку				
<input type="text" value="820172"/>				
Пайменування установи банку <u>ДКСУ</u>				
Прізвище, ім'я, по-батькові платника _____				
Адреса платника _____				
Касир	Призначення платежу <u>за видання у збірнику</u>			
	<u>25010100</u>			
			Сума <input type="text"/>	
	Загальна сума _____			
	(словами)			
	Підпис платника _____			

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

***ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ  
ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ***

***НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ***

***№ 3 (19)***

Відповідальні за випуск

Редактор

Комп'ютерне складання та верстання

М. П. Бутко, В. П. Ільчук

О. С. Смелова

Т. М. Колот

Підписано до друку 03.10.2019. Формат 60×84/8. Ум. друк. арк. – 42,78.

Тираж 100 пр. Замовлення № 489/19.

---

Редакційно-видавничий відділ Чернігівського національного технологічного університету  
14035, Україна, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції

серія ДК № 4802 від 01.12.2014 р.