

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

# ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

*Електронний науково-практичний журнал*

**Випуск 20**

**Одеса  
2018**

**Головний редактор:**

**Шапошников Костянтин Сергійович** – доктор економічних наук, професор.

**Заступник головного редактора:**

**Маргасова Вікторія Геннадіївна** – доктор економічних наук, професор.

**Відповідальний секретар:**

**Коркоц Олександр Миколайович** – кандидат економічних наук.

**Члени редколегії видання:**

**Барна Марта Юріївна** – доктор економічних наук, доцент.

**Верхоглядова Наталія Ігорівна** – доктор економічних наук, професор.

**Войт Сергій Миколайович** – доктор економічних наук.

**Гулей Анатолій Іванович** – доктор економічних наук.

**Князева Олена Альбертівна** – доктор економічних наук, професор.

**Коваленко Олена Валеріївна** – доктор економічних наук, професор.

**Кузьминчук Наталія Валеріївна** – доктор економічних наук, професор.

**Миронова Лариса Геннадіївна** – доктор економічних наук.

**Скидан Олег Васильович** – доктор економічних наук, професор.

**Шмиголь Надія Миколаївна** – доктор економічних наук, професор.

**Ліна Пілелієне** – Ph.D., професор економіки.

**Натія Гоголаурі** – доктор економічних наук, професор.

**Анджей Паулік** – доктор економіки хабілітований, професор.

**Катерина Нацвлішвілі** – доктор економічних наук, професор.

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

**Видання входить до «Переліку електронних фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 7 жовтня 2016 року № 1222**

**Рекомендовано до поширення через мережу Internet  
Вченою радою Причорноморського науково-дослідного інституту  
економіки та інновацій (протокол № 6 від 25.06.2018 року)**

## РОЗДІЛ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

### ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ БОРТЬБИ З КОНТРАБАНДОЮ НАРКОТИЧНИХ ЗАСОБІВ У МІЖНАРОДНИХ ПОШТОВИХ ВІДПРАВЛЕННЯХ PROBLEMATIC ASPECTS OF COMBATING THE DRUG SMUGGLING IN INTERNATIONAL POSTAL ITEMS

УДК 336.2

**Кошонько О.В.**

к.е.н.,

старший науковий співробітник

Науково-дослідного центру

митної справи

Науково-дослідного інституту

фіскальної політики

Університету державної фіскальної

служби України

*У статті розглянуто проблемні аспекти боротьби з контрабандою наркотичних засобів, що надсилаються у міжнародних поштових відправленнях на адресу фізичних осіб не лише для особистого використання, але й з метою реалізації. Розкрито сутність поняття «контрабанда», з'ясовано поточний стан митного контролю за товарами, що переміщуються у міжнародних поштових відправленнях.*

**Ключові слова:** міжнародні поштові відправлення, митний контроль, інтернет-торгівля, контрабанда, наркотичні засоби.

*В статье рассмотрены проблемные аспекты борьбы с контрабандой наркотических средств, направляемых в международных почтовых отправлениях в адрес физических лиц не только для личного использования, но и с целью реализации.*

*Раскрыта сущность понятия «контрабанда», установлено текущее состояние таможенного контроля за товарами, перемещаемыми в международных почтовых отправлениях.*

**Ключевые слова:** международные почтовые отправления, таможенный контроль, интернет-торговля, контрабанда, наркотические средства.

*The article deals with the problematic aspects of combating the smuggling of narcotic drugs, sent in international postal items to individuals, not only for personal use but also for the purpose of realization. The essence of the concept of «smuggling» is revealed, the current state of customs control over goods shifted in international postal items is clarified.*

**Key words:** international postal items, customs control, Internet commerce, smuggling, narcotic drugs.

**Постановка проблеми.** Збільшення масштабів незаконного обігу наркотичних засобів у сучасному світі залишається глобальною проблемою та викликає занепокоєння у більшості країн, включаючи Україну. Однак загроза збільшення контрабанди наркотичних засобів на теренах нашої держави пов'язана насамперед із зростанням ролі України як транзитної території для їх переміщення, що особливо проявляється під час міжнародного поштового обміну.

Негативною тенденцією протягом останніх років є залучення все більшої чисельності населення України до незаконного обігу наркотиків, а також їх поширення серед молоді. Торгівля наркотичними засобами, психотропними речовинами та прекурсорами перетворилася на високоприбутковий бізнес, який щорічно набуває нових форм. Актуальність вибраної теми полягає у важливості удосконалення митного контролю в міжнародних поштових відправленнях, особливо у виявленні контрабанди наркотичних засобів у товарах, які пересилаються на адресу фізичних осіб не лише для особистого використання на територію України.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання контрабанди та порушення митних правил були висвітлені у працях І. Базярук, Я. Бандуріна, І. Бережнюка, Є. Бондаренка, Д. Бородай, А. Войцещука, Є. Гайворонського, І. Гуцул, М. Гуцуляка, Є. Додіна, А. Крисоватого, В. Качана, Г. Макаренко,

В. Мартинюк, В. Науменко, Д. Османова, П. Пашка та інших. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, проблема боротьби з контрабандою наркотичних засобів під час здійснення міжнародного поштового обміну залишається недостатньо вирішеною.

**Постановка завдання.** Метою статті є висвітлення питання боротьби з контрабандою наркотичних засобів, що пересилаються у міжнародних поштових відправленнях. Запропоновано пропозиції щодо удосконалення митного контролю товарів, що надсилаються на адресу фізичних осіб для особистого використання під час міжнародного поштового обміну.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах євроінтеграційного напрямку розвитку економіки держави зростає роль та значення органу доходів та зборів як одного з дієвих інструментів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності держави, а також зміцнення законної діяльності учасниками ЗЕД у процесі міжнародного поштового обміну. Митні правопорушення, як і інші порушення, характеризуються такими ознаками, як суспільна небезпечність, заподіяння шкоди, винність та караність. Суспільна небезпека проявляється у тому, що порушеннями митних правил створюється загроза митній справі. Більшість порушень митного законодавства є адміністративними, але за контрабанду встановлено

кримінальну відповідальність. На посадових осіб органів доходів та зборів можуть накладатися дисциплінарні стягнення. У разі заподіяння матеріальних збитків та моральної шкоди не винятком є застосування цивільно-правової відповідальності.

Поняття контрабанди як злочину міжнародного характеру висвітлено в міжнародно-правових нормах про протидію контрабанді, а саме в Міжнародній конвенції про взаємне адміністративне сприяння в запобіганні, розслідуванні та припиненні митних правопорушень (Найробська Конвенція 1977 р.) [3]. У ст. 1 цієї Конвенції дано визначення контрабанди: «обман митниці, що складається в переміщенні товарів через митний кордон у будь-якій прихованій формі». Обман митниці означає митне правопорушення (будь-яке порушення митного законодавства або спроба такого порушення), за якого особа обманює митницю і таким чином частково або повністю ухиляється від сплати імпорتنих або експортних мит і податків, або обходить встановлені митним законодавством заборони або обмеження, або одержує інші вигоди в порушення митного законодавства.

Контрабанда – це злочинний прояв, відомий людству зі стародавніх часів. Термін має італійське походження й означає «проти (contra) урядового указу (bando)». Контрабанда як злочин передбачена законодавством практично всіх країн світу. Вона є істотним складником економічної злочинності, пов'язана з розкраданнями, ухиленням від сплати митних платежів, вчиненням посадових злочинів. Контрабанда характеризується високим ступенем організованості, технічного забезпечення, міжнародними зв'язками [1].

Під час переміщення товарів чи інших предметів у міжнародних поштових відправленнях через митний кордон почастишали випадки виявлення митних правопорушень. Найбільш небезпечними предметами, які виявляють органи доходів та зборів під час митного оформлення та митного контролю, є такі заборонені для переміщення у МПВ та МЕВ предмети, як: зброя, наркотичні та психотропні речовини, неспоряджені вибухові пристрої та боєприпаси, у тому числі неспоряджені гранати, снаряди та інші аналогічні предмети. Така небезпека надходить від пересилання наркотичних і психотропних речовин, а також зброї організованими злочинними угрупованнями, які володіють значним фінансовим потенціалом, корумпованими зв'язками. Досить часто засоби, отримані від реалізації наркотичних засобів, спрямовуються на фінансування тероризму, екстремізму та інших видів злочинної діяльності, що становить пряму небезпеку для мирних жителів України.

Незаконне переміщення наркотичних засобів через митний кордон України може здійснюватися такими шляхами, як незаконний експорт/імпорт наркотичних засобів, їх прекурсорів та аналогів

через митницю; недостовірне декларування чи взагалі недедекларування таких засобів; надання недостовірної інформації щодо товарів, які пересилаються у МПВ (з використанням підроблених документів або засобів митної ідентифікації); приховування переміщуваного товару або надання йому іншого вигляду (використовуючи схованки та інші способи, які ускладнюють виявлення заборонених предметів).

Наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори, що ввозяться в Україну, проходять транзитом або вивозяться з України без відповідного дозволу, вважаються контрабандними (ст. 305 КК України) та підлягають затриманню митницями ДФС та конфіскації. Забороняється ввезення в Україну та вивезення з України наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів шляхом поштового відправлення або на іншу, ніж та, що зазначена у дозволі, адресу [2]. Багатьма державами світу контрабанда розглядається як злочин міжнародного характеру. І оскільки контрабанда наркотиків здійснюється в основному організованими злочинними групами, що діють на території двох і більше держав, в умовах латентності, то це явище супроводжується протидією правоохоронних органів України у взаємозв'язку з іншими державами світу.

Через геополітичне розташування України та ускладнення здійснення контролю за переміщеннями через державний кордон на окремих його ділянках, зокрема на українсько-російському у зв'язку з бойовими діями на Сході країни, протягом року територія держави продовжувала використовуватися для транзиту наркотиків до країн Західної Європи, а також наповнення внутрішнього ринку. Внаслідок цих та низки інших причин контрабандне переміщення наркотичних засобів на територію України наростало із країн як близького, так і далекого зарубіжжя. Як свідчить практика, наркотики потрапляли на територію України з Росії, Білорусі, Молдови, країн Балтії, Ірану, Афганістану та інших країн світу. Контрабанда наркотичних засобів зумовлює появу на території України більшою мірою важких наркотиків, які розповсюджуються зі стрімкою інтенсивністю. Простежуються її якісні зміни: контрабандною діяльністю займаються організовані злочинні групи зі стійкими міжнародними зв'язками, спостерігається перехід від об'ємних (макова солома) до менш об'ємних і «важких» наркотиків (опій, екстракт макової соломки, кокаїн тощо).

На сучасному етапі розвитку економічних відносин все вигідніше здійснювати купівлю товарів у міжнародних інтернет-магазинах, що пропонують споживачу великий асортимент товарів за прийнятними цінами. У міжнародних поштових відправленнях почастишали випадки пересилання незаконним способом наркотичних засобів із

використанням мережі Інтернет. Так, товари для особистого використання, які купують в іноземних інтернет-магазинах, переміщуються через митний кордон України з використанням не лише міжнародних поштових відправлень (державна поштова служба та EMS), але й за допомогою експрес-доставки (DHL, FedEx, DPD).

У програмі реалізації державної політики у сфері боротьби з незаконним обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів зазначено, що одним із засобів розповсюдження наркотиків стала мережа Інтернет. Під час моніторингу Інтернету територіальними органами безпеки виявлено значну кількість інформаційних ресурсів, які пропагують наркоспоживання та розповсюдження препаратів, що містять наркотичні засоби. Після оплати продукції через електронні системи платежів наркотичні засоби пересилаються на територію України з використанням міжнародних поштових компаній. Крім того, інтернет-магазини проводять спеціальні маркетингові акції для залучення нових та утримання постійних клієнтів (безкоштовна доставка «пробників», знижки та ін.).

Поняття «нарконтрабанда» охоплює такі дії, які визнаються Кримінальним кодексом України злочинними, а саме [2]:

– контрабанда наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів чи прекурсорів або фальсифікованих лікарських засобів, тобто їх переміщення через митний кордон України поза митним контролем або з приховуванням від митного контролю (ст. 305);

– контрабанда наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів чи прекурсорів або фальсифікованих лікарських засобів, вчинена організованою групою, а також якщо предметом контрабанди були наркотичні засоби, психотропні речовини, їх аналоги чи прекурсори або фальсифіковані лікарські засоби в особливо великих розмірах (ст. 305);

– незаконне виробництво, виготовлення, придбання, зберігання, перевезення, пересилання чи збут наркотичних засобів, психотропних речовин або їх аналогів (ст. 307);

– незаконне виробництво, виготовлення, придбання, зберігання, перевезення чи пересилання прекурсорів (ст. 311).

Протягом 2017 року найбільша кількість випадків затримань припадає на поштовий зв'язок – 595, автомобільний вид транспорту – 409, залізничний – 120, пішки – 55, морський – 35, авіаційний – 34 випадків. При цьому найчастіше небезпечні речовини намагалися ввезти в Україну – 942 випадки, а вивезти – 306. Випадки незаконного переміщення наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів були виявлені на кордоні з Російською Федерацією – 295, з Республікою Білорусь – 110, з Молдовою –

93, з Польщею – 74, з Угорщиною – 60, з Румунією – 7, зі Словаччиною – 6.

Упродовж 2016 року митницями ДФС виявлено 1122 факти незаконного переміщення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів (за 2015 рік виявлено 970 фактів). Найбільша кількість випадків затримань припадає на автомобільний вид транспорту – 540, залізничний – 106, авіаційний – 31, морський – 23, поштовий зв'язок – 383, пішки – 39 випадків [4].

Виявлено випадки незаконного переміщення наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів на кордоні з Російською Федерацією – 221, з Молдовою – 182, з Республікою Білорусь – 132, з Угорщиною – 85, з Польщею – 72, з Румунією – 15, та з Словаччиною – 10. З метою встановлення джерел і каналів переміщення наркотичних засобів та осіб, які беруть у цьому участь, відповідно до ст. 456 «Контрольовані поставки наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів» Митного кодексу України оперативними підрозділами правоохоронних органів України спільно з підрозділами митниць ДФС проведено 76 контрольованих поставок зазначених речовин [4].

Також звертає на себе увагу щорічне збільшення фактів незаконного переміщення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів з використанням поштових та експрес-відправлень, таку 2014 році було виявлено 101 факт незаконного переміщення наркотиків з використанням поштових відправлень, що становило 9% від загальної кількості зазначених правопорушень, у 2015 році – 189 фактів (19%), у 2016 році виявлено 383 зазначених фактів (34%), у 2017 році – 595 фактів (42%). Найбільша кількість фактів виявлення наркотиків у поштових відправленнях з таких країн: Нідерланди, Ізраїль, Німеччина, Китай, Таїланд [4].

Збільшення випадків використання поштових відправлень для незаконного переміщення наркотиків пояснюється такими чинниками: можливістю пересилання поштових відправлень на адресу осіб, що незадіяні у злочинній діяльності; відсутністю відправника чи одержувача під час здійснення митного контролю поштового відправлення; виникнення труднощів у правоохоронних органів щодо збору доказів у разі виявлення злочину, встановлення умислу на незаконне пересилання, причетність одержувача до зазначеного злочину та ін.

До причин та умов настання митних деліктів можна віднести:

– надприбутки, які отримуються злочинними угрупованнями за результатами реалізації наркотичних речовин;

– недосконалість митного законодавства та його правомірних процедур як фактора, що зумовлює контрабанду заборонених до переміщення

(пересилання) через митний кордон України в МПВ чи МЕВ товарів чи інших предметів, часта зміна та внесення доповнень до законодавства України, недостатня ефективність адміністративних регламентів (процедури прийняття рішень посадовими особами, які мають повноваження в сфері митного регулювання);

– ймовірність настання випадків корупції з боку працівників митниці, прикордонників та інших правоохоронних органів, які матеріально зацікавлені в незаконному переміщенні товарів, предметів та засобів через митний кордон України. Такі особи сприяють підробці митних декларацій та інших супровідних документів, знищенню речових доказів, необґрунтованому припиненню адміністративного чи кримінального розслідування;

– недостатня взаємодія вітчизняних митниць з іноземними правоохоронними структурами щодо ризику настання контрабанди та інших митних правопорушень. Зазвичай взаємодія таких органів не має системного характеру та не ґрунтується на взаємному інтересі, незважаючи на наявність нормативно-правової бази, яка сприяє такому співробітництву.

Аналізуючи окремі аспекти порушення митного законодавства з використанням міжнародних поштових відправлень, варто зазначити, що використання МПВ як об'єкта здійснення митних правопорушень постійно зростає. Відповідно до мети та предмета проведеного дослідження щодо митних деліктів під час здійснення міжнародного поштового обміну можна дійти таких висновків:

– складність предмета дослідження полягає в тому, що порядок переміщення товарів у міжнародних поштових відправленнях регулюється не лише вітчизняним митним законодавством, але й актами Всесвітньої поштової організації, а також іншими міжнародними та національними законодавчими актами;

– переміщення товарів чи інших предметів у міжнародних поштових відправленнях має кілька важливих умов, яких потрібно дотримуватися, а саме: обов'язковість дотримання заборон та обмежень; звільнення або нарахування та сплата митних платежів; можливість видачі поштового відправлення адресату лише з дозволу органу доходів та зборів після проходження процедури митного оформлення та митного контролю; порядок митного оформлення товарів, які переміщуються (пересилаються) в міжнародних поштових чи експрес-відправленнях, залежить від характеру відправлення – для особистого використання чи комерційних потреб, для фізичної чи юридичної особи;

– необхідно проводити активну модернізацію чинного митного та податкового законодавства в питаннях митного декларування товарів, які переміщуються (пересилаються) в міжнародних поштових відправленнях, а також сплати митних платежів;

– для досягнення позитивних результатів та гармонізації митного контролю слід звернути особливу увагу на питання належності товарів, що переміщуються в міжнародних поштових та експрес-відправленнях, до товарів для особистого використання;

– надання повної та достовірної інформації щодо товарів чи інших предметів, які переміщуються (пересилаються) у супроводженні МПВ чи МЕВ, дасть змогу прискорити процес митного оформлення та митного контролю, а також вирішити проблему прийняття заявленої митної вартості.

Оскільки основним засобом для виявлення митних правопорушень залишається рентгенівський, варто більше уваги приділити підвищенню ефективності навчання працівників митниці технічним засобам здійснення митного контролю, зокрема рентгенівському. Як свідчить світовий досвід митного контролю міжнародних поштових відправлень, саме активний розвиток застосування спеціальних технічних засобів, таких як рентгенівська техніка, для пошуку та виявлення наркотичних чи вибухових речовин підвищує ефективність здійснення митного контролю та сприяє виявленню заборонених для пересилання у МЕВ та МПВ товарів чи інших предметів під час переміщення через митний контроль.

Для вирішення наявних зараз проблем, пов'язаних з удосконаленням митного контролю МПВ, потрібен комплексний підхід. Удосконалення діяльності органів доходів та зборів у сфері здійснення митного контролю міжнародних поштових та експрес-відправлень стає можливим з урахуванням розвитку подальшого міжнародного співробітництва, розвитку інформаційних технологій у сфері міжнародних поштових відправлень, активної взаємодії з відчизняним поштовим оператором «Укрпошта», а також інших суміжних правоохоронних служб.

**Висновки з проведеного дослідження.** Використання МПВ не обмежується лише пересиланням заборонених наркотичних засобів чи психотропних речовин, але й слугує для нелегального переміщення інших товарів, які заборонені або ввезення яких є обмеженим на територію України згідно з чинним законодавством. Загалом міжнародні поштові відправлення використовуються для доставки контрафактної продукції, на яку і звертають увагу правовласники більшості країн світу. Тому з метою виявлення та попередження ввезення контрафактної продукції в МПВ орган доходів та зборів формує статистику переміщення в МПВ контрафактних товарів, визначає країни, які належать до групи ризику, з яких найчастіше здійснюється пересилання в МПВ чи МЕВ вищезазначеної продукції. Такі заходи дають змогу у перспективі підвищити ефективність митного контролю МПВ та МЕВ, що переміщуються через митний кордон України.



Багатогранне питання удосконалення митного контролю товарів, які переміщуються (пересилаються) в МПВ чи МЕВ за умов розвитку електронної торгівлі, прискорено набирає все більшої вагомості. У зв'язку з цим на сучасному етапі виконання органом доходів та зборів своїх функцій варто розпочати спробу вивести митний контроль міжнародних поштових відправлень на більш високий рівень розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дмитрів В.І. Вектори протидії митній злочинності в Україні й світі / В.І. Дмитрів // Ефективна економіка . № 1. 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6070>.
2. Кримінальний кодекс України : введений в дію Законом України № 2341-III від 05.04.2001 р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>.
3. Міжнародна конвенція про взаємну адміністративну допомогу у відверненні, розслідуванні та припинення порушень митного законодавства від 09.06.1977 р. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_926](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_926).
4. Національний звіт за 2017 рік щодо наркотичної ситуації в Україні (за даними 2016 року). Поглиб-

лений огляд наркоситуації в Україні. URL: <http://www.ummcda.org.ua/index.php/86-natsionalnij-zvit-za-2017-rik-shchodo-narkotichnoji-situatsiji-v-ukrajini-zadanimi-2016-roku>.

#### REFERENCES:

1. Dmytriv V.I. Vektory protydii mytnij zlochynnosti v Ukraini j sviti / V.I. Dmytriv // Efektyvna ekonomika. № 1. 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6070>.
2. Kryminal'nyj kodeks Ukrainy : vvedenyj v diiu Zakonom Ukrainy № 2341-III vid 05.04.2001 r. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>.
3. Mizhnarodna konventsia pro vzaiemnu administrativnu dopomohu u vidvernenni, rozsliduvanni ta pryypynenni porushen' mytnoho zakonodavstva vid 09.06.1977 r. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_926](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_926).
4. Natsional'nyj zvit za 2017 rik schodo narkotychnoi sytuatsii v Ukraini (za danymy 2016 roku). Pohlyblyenyj ohliad narkosytuatsii v Ukraini. [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.ummcda.org.ua/index.php/86-natsionalnij-zvit-za-2017-rik-shchodo-narkotichnoji-situatsiji-v-ukrajini-zadanimi-2016-roku>.

**Koshonko O.V.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Research Scholar  
Scientific and Research Centre of Customs  
Scientific and Research Institute for Fiscal Policy  
University of State Fiscal Service of Ukraine

### **PROBLEMATIC ASPECTS OF COMBATING THE DRUG SMUGGLING IN INTERNATIONAL POSTAL ITEMS**

The increase in illicit drug trafficking in the modern world remains a global problem and is alarming in most countries, including Ukraine. However, the threat of increasing the smuggling of narcotic drugs in our country primarily relates to the growing role of Ukraine as a transit territory for their trafficking, which is especially evident in the international postal exchange. The negative tendency in recent years is the attraction of more and more Ukrainians to illicit drug trafficking, as well as their spread among young people. Trafficking in narcotic drugs, psychotropic substances, and precursors has become a highly profitable business, which annually acquires new forms.

Due to the geopolitical location of Ukraine and the complexity of exercising control over movements across the state border in its certain parts, in particular, in the Ukrainian-Russian one in connection with the fighting in the East of the country, throughout the year the territory of the state continued to be used for the transit of drugs to the countries of Western Europe, as well filling the domestic market. Drug smuggling results in the emergence of more severe hard drugs on the territory of Ukraine. Its qualitative changes are traced: organized criminal groups with stable international connections are engaged in smuggling activities, there is a transition from volumetric (poppy straw) to less voluminous and "hard" drugs – opium, poppy straw extract, cocaine, and the like.

The increase in cases of the use of postal items for the illegal drug trafficking can be attributed to the following factors: the possibility of sending postal items to the address of persons not involved in criminal activity; absence of the sender or the recipient during the customs control of the postal item; the emergence of difficulties in law enforcement agencies in collecting evidence in case of detection of a crime, establishing intentions for illegal transfer, involvement of the recipient in the said crime, etc.

The reasons and conditions for the occurrence of customs delicts include:

- surpluses earned by criminal groups on the results of the sale of narcotic substances;
- imperfection of customs legislation and its lawful procedures as a factor causing smuggling of goods or other items forbidden to move across the customs border of Ukraine by IPI or IEMI; frequent changes and additions to the legislation of Ukraine; insufficient efficiency of administrative regulations (decision-making procedures by public officials, who have powers in the field of customs regulation);
- the probability of occurrence of corruption cases on the part of customs officers, border guards, and other law enforcement bodies who are materially interested in the illegal movement of goods, objects, and means across the customs border of Ukraine. Such persons facilitate the falsification of customs declarations and other supporting documents, the destruction of material evidence, the unjustified suspension of an administrative or criminal investigation;
- insufficient interaction of domestic customs with foreign law-enforcement agencies regarding the risk of smuggling and other customs offenses. As a rule, the interaction of such bodies is not of a systemic nature and is not based on mutual interest, despite the existence of a regulatory framework that promotes such cooperation.

A comprehensive approach is needed to solve the current problems associated with the improvement of the IPI customs control. Improving the activities of the revenue and fee bodies in the field of customs control of international postal items and express mail items becomes possible taking into account the further development of international cooperation, the development of information technologies in the field of international postal items, active interaction with the domestic postal operator Ukrposhta, as well as other related law enforcement services.



## РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ

### THEORETICAL APPROACHES TO ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRY

*Стаття присвячена порівняльному аналізу наявних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності галузі. Проаналізовано сутність поняття «конкурентоспроможність галузі» та виділено її основні компоненти: ресурсно-функціональний; захист економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз; забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку; комплексний. Наведено переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності галузі. Запропоновано аналітичний інструментарій для оцінки конкурентоспроможності лісопромислового комплексу України. Аналітичний інструментарій до оцінювання конкурентоспроможності лісопромислового комплексу України ґрунтується на низці положень концепції формування стратегії розвитку галузі і передбачає ієрархію інтегрального, комплексних і часткових показників.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність галузі, оцінка конкурентоспроможності, лісопромисловий комплекс України, інтегральний показник.

*Стаття посвящена сравнительному анализу существующих методических подходов к оценке конкурентоспособности отрасли. Проанализирована сущность понятия «конкурентоспособность отрасли» и выделены ее основные компоненты: ресурсно-функциональный; защита экономических интересов от внешних и внутренних угроз; обеспечение инвестиционно-инновационного развития; комплексный. Представлены преимущества и недостатки основных методов оценки*

*конкурентоспособности отрасли. Предложен аналитический инструментарий для оценки конкурентоспособности лесопромышленного комплекса Украины. Аналитический инструментарий для оценки конкурентоспособности лесопромышленного комплекса основывается на ряде положений концепции формирования стратегии развития отрасли и предусматривает иерархию интегрального, комплексных и частных показателей.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность отрасли, оценка конкурентоспособности, лесопромышленный комплекс Украины, интегральный показатель.

*The article is devoted to the comparative analysis of the existing methodological approaches to the assessment of the competitiveness of the industry. The essence of the concept of "competitiveness of the industry" is analyzed and its main components are identified: resource and functional; protection of economic interests from external and internal threats; ensuring investment and innovation development; complex. The advantages and disadvantages of the main methods of assessing the competitiveness of the industry. Analytical tools for assessing the competitiveness of the timber industry in Ukraine are proposed. Analytical tools for assessing the competitiveness of the timber industry is based on a number of provisions of the concept of formation of the development strategy of the industry and provides a hierarchy of integrated complex and specific indicators.*

**Key words:** competitiveness of the industry, assessment of competitiveness, timber industry of Ukraine, integral indicator.

УДК 338.012

**Губарева І.О.**

д.е.н., професор  
Науково-дослідний центр  
індустріальних проблем розвитку  
Національної академії наук України

**Ярошенко І.В.**

кандидат економічних наук,  
здобувач Науково-дослідного центру  
індустріальних проблем розвитку  
Національної академії наук України

**Постановка проблеми.** В умовах посилення інтеграційних процесів важливим питанням є проблема забезпечення конкурентоспроможності галузей національної економіки. Оцінка конкурентоспроможності найбільш повно показує потребу в подальшому розвитку галузей, що передбачає визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний вклад у дослідження проблем забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств та галузей національної економіки зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як А. Амоша, І. Должанський, Т. Загорна, М. Кизим, Д. Лук'яненко, М. Портер, Р. Фатхутдінов, Ф. Хайск, М. Шевченко та інші. Водночас багато аспек-

тів потребують подальшого дослідження. Так, науковці по-різному інтерпретують поняття «конкурентоспроможність галузі», що, в свою чергу, зумовлює різноманітність методичних підходів до оцінювання рівня її конкурентоспроможності.

**Постановка завдання. Мета статті** – здійснити порівняльний аналіз наявних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності галузі та запропонувати аналітичний інструментарій для оцінки конкурентоспроможності лісопромислового комплексу України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Багатогранність та розмаїття понятійного апарату в теорії конкуренції, що становлять такі дефініції, як конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна позиція, конкурентний статус, конкурентні

фактори успіху, конкурентні переваги, потребують подальшого розроблення та вдосконалення з урахуванням змін теорії, методологічних підходів та поглядів учених-економістів сучасності, а також пошуку ефективних методів оцінки галузевої конкурентоспроможності. Більшість напрацювань серед учених стосується дослідження конкурентоспроможності на рівні країни, регіонів, підприємств або продукції чи послуг, а конкурентоспроможність галузі залишається найменш вивченою категорією. Саме тому актуальним завданням є визначення сутності поняття «конкурентоспроможність галузі» на основі узагальнення наявних підходів до трактування споріднених категорій та дефініцій і пошуку взаємозв'язку з іншими категоріями в межах економічних знань.

Як показав проведений аналіз, серед науковців відсутнє єдине бачення сутності поняття «конкурентоспроможність галузі».

Так, О.І. Гохберг [1, с. 52] конкурентоспроможність галузі пропонує розглядати як ступінь можливості галузі в умовах вільного ринку створювати блага, які відповідають вимогам як внутрішнього, так і зовнішніх ринків, за одночасного забезпечення стабільного зростання та розвитку відповідного сектору економічної діяльності.

О. Акуліч [2] дотримується погляду, що конкурентоспроможність галузі – це здатність не лише перемагати у конкурентній боротьбі, але і брати у ній участь.

П.Р. Пуцентейло [3, С. 55] вважає, що «конкурентоспроможність галузі – це здатність створювати зростаючий обсяг доданої вартості на основі підвищення ефективності використання чинників виробництва, забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу та освоєння ринків».

І. Спіридонов [4] стверджує, що конкурентоспроможність галузі повинна мати конкурентні переваги, які, на думку автора «дають змогу, по-перше, виробляти продукцію високої якості, яка задовольняє потребам конкретних груп покупців до споживчої цінності товарів, їх ринкової новизни та вартості; по-друге, поставляти продукцію на ринок в оптимальні строки, які диктуються ринковою ситуацією».

Т.М. Борисова [5, с. 55] визначає конкурентоспроможність галузі як властивість суб'єктів мезорівневої конкуренції (галузей, видів економічної діяльності, кластерів), що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ними конкретної потреби порівняно з аналогічними суб'єктами конкуренції.

Узагальнюючи результати дослідження наукової літератури та застосувавши контент-аналіз, можна виділити компоненти поняття «конкурентоспроможність галузі»: ресурсно-функціональний; захист економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз; забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку; комплексний.

Таким чином, поняття «конкурентоспроможність галузі» є складником багаторівневої економічної категорії «конкурентоспроможність» і набуває сенсу лише за умови наявності на ринку конкуруючих суб'єктів. Конкурентоспроможність галузі формує конкурентоспроможність національної економіки та визначається рівнем конкурентоспроможності підприємств, які її утворюють, вона є відображенням характеру галузевої конкуренції на національному та міжнародному ринках.

Аналіз наявних методик оцінки конкурентоспроможності дає змогу диференціювати їх на такі групи: матричні методи; методи оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії фірми і галузі; методи, засновані на теорії якості товару (зокрема, на теорії маркетингу); методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; інтегральні методи [6].

У світі найбільш відомою методикою для аналізу конкурентного середовища галузі є модель М. Портера «п'яти сил» [7], яка включає такі елементи, як загроза проникнення на ринок потенційних конкурентів; влада покупців; влада постачальників; загрози з боку замінників товару або послуги; рівень конкурентної боротьби між традиційними конкурентами.

Найбільш поширеним методом оцінки конкурентоспроможності галузі є індексний метод. У роботі Т. Вайраса та С. Тенга [8] для оцінки конкурентоспроможності галузі використано індексний метод, який передбачає розрахунок двох індексів – індексу технологічної діяльності та індексу торговельної діяльності, котрі визначаються за допомогою експертних оцінок.

Колектив авторів (Т.М. Циганкова, Л.П. Петрашко, Т.В. Кальченко [9]) пропонує під час оцінки конкурентоспроможності галузі промисловості брати до уваги показник «експортна квота».

М.М. Шевченко [10] запропонувала методику комплексної оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості України, що ґрунтуються на використанні концепції життєвого циклу галузі, портфельного аналізу та експертного методу оцінювання і враховують турбулентний вплив економічної інтернаціоналізації. Перший етап оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості країни включає використання матричного методу визначення портфеля галузей, які демонструють високий експортний потенціал відповідно до етапів життєвого циклу галузі промисловості. Другим етапом оцінки запропоновано визначення поточного рівня конкурентоспроможності галузей промисловості шляхом опитування експертів – керівників ключових промислових підприємств України певної галузі, які експортують свою продукцію на закордонний ринок. Отримані опитуванням пред-

ставників промислових галузей України дані використовуються для визначення результативного показника шляхом обчислення запропонованого індексу поточної конкурентоспроможності галузей промисловості України.

Треба зазначити, що в роботах науковців більше зосереджена увага на проблемах оцінки конкурентоспроможності підприємств, ніж на оцінці конкурентоспроможності галузі. Але окремі пропозиції з оцінки конкурентоспроможності підприємств можна використати і для оцінки галузі.

Так, В. Немцов і Л. Довгань виділяють чотири підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства: 1) заснований на теорії ефективної конкуренції; 2) на основі визначення конкурентоспроможності товару; 3) методом конкурентних переваг; 4) на основі бенчмаркетингу [11].

Р.А. Фатхутдинов пропонує визначати конкурентоспроможність галузі за провідними організаціями, питома вага яких становить 60% від обсягу продажу в усій галузі [12].

Заслугує на увагу групування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яке було наведено у роботі [13]. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства були поєднані у такі дев'ять груп: 1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг. 2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми й галузі. 3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції. 4. Методи, засновані на теорії якості товару. 5. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності. 6. Інтегральний метод. 7. Метод, заснований на теорії мультиплікатора. 8. Метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства. 9. Методи, засновані на порівнянні з еталоном.

В. Пономаренко, О. Тридід і М. Кизим [14] запропонували модель оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка включає такі компоненти оцінки, як фінансовий стан підприємства, технічний рівень його виробництва і конкурентоспроможність продукції. До складу компонентів входять часткові показники, які методом середньої арифметичної інтегруються в комплексні. Інтегральний комплексний показник конкурентоспроможності підприємства визначається шляхом інтегрування комплексних показників компонент за допомогою методу таксономії.

Г. Багієв, Н. Моїсєєва, С. Никифорова запропонували загальний показник рівня конкурентоспроможності виробника [15] як добуток індексу конкурентоспроможності за товарною масою та індексу відносної ефективності (для його визначення можуть використовуватися різні показники).

А. Воронкова для розрахунку конкурентоспроможного потенціалу підприємства пропонує інтегральний показник [16] із компонентами:

виробничий потенціал; інноваційний потенціал; фінансовий потенціал; маркетинговий потенціал; управлінський потенціал; мотиваційний потенціал; комунікаційний потенціал; трудовий потенціал. Вагові коефіцієнти значущості того або іншого елемента (потенціалу) визначаються експертним шляхом.

Особливої уваги в оцінці конкурентоспроможності галузі відіграє показник внутрішньогалузевої торгівлі, який доцільно розраховувати за методикою Грубела-Ллойда [17]. Рівень внутрішньогалузевої торгівлі за згаданою методикою визначається як різниця загального обігу окремо взятої галузі та обсягу міжгалузевої торгівлі цієї галузі. Оцінка конкурентоспроможності галузі за методом Грубела-Ллойда має основний недолік в тому, що вона має переважно інформативний характер та низький зміст для практики.

О.В. Доровський [18] пропонує визначати конкурентоспроможність фармацевтичної галузі шляхом розрахунку інтегрального показника. Інтегральний показник враховує отримані раніше значення окремих складників та ваговий коефіцієнт цих складників.

У табл. 1 наведено переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності галузі.

Таким чином, проведений вище аналіз свідчить про наявність різних підходів до оцінки конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і цілих галузей економіки. Для останніх проблема оцінки конкурентоспроможності мало розроблена, особливо з урахуванням їхньої специфіки.

Лісопромисловий комплекс України поєднує широке коло видів економічної діяльності, починаючи з вирощування лісу та закінчуючи глибокою переробкою лісової продукції. У світовому масштабі виробництво усіх основних товарів лісопромислового комплексу (ділового круглого лісу, пиломатеріалів, листових деревних матеріалів, целюлози і паперу) має усталену тенденцію до зростання. Потенціал лісопромислового комплексу України досить значний, проте поступається багатьом країнам Європи.

Узагальнення теорії та практики оцінки конкурентоспроможності галузей національної економіки дало змогу запропонувати аналітичний інструментарій до оцінювання конкурентоспроможності лісопромислового комплексу України, який ґрунтується на низці положень концепції формування стратегії розвитку галузі і передбачає ієрархію інтегрального, комплексних і часткових показників, що оцінюють такі компоненти внутрішнього середовища галузі, як продукція, виробництво, наукоємність, організація, фінанси та інвестиції. При цьому інтегральну оцінку конкурентоспроможності лісопромислового комплексу України (Ікс) пропонується здійснювати за допомогою формули:

Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності галузі

Метод оцінки конкурентоспроможності галузі	Переваги	Недоліки
Модель М. Портера	Дає змогу врахувати відносно більшу кількість критеріїв та визначити фактори, що впливають на оцінку конкурентоспроможності; можливість дослідження взаємодії параметрів	Масштабність та складність проведення розрахунків; значний обсяг інформації; необхідність залучення експертів; можливість впливу суб'єктивного фактора
Індексний метод	Можливість міжнародного зіставлення	Використання експертних оцінок, складність визначення коефіцієнтів вагомості різних галузей
Експортна квота	Оцінка рівня відкритості держави, характеризує участь галузей в міжнародній торгівлі	Необґрунтованість показників (високий рівень показника може бути пов'язаний з реекспортом), неможливість виявлення причин зниження/підвищення значення показника
Комплексна оцінка	Ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі, портфельного аналізу та експертного методу оцінювання, враховує турбулентний вплив економічної інтернаціоналізації	Методика спрямована на експортоорієнтовані галузі. Суб'єктивність думок експертів – керівників ключових промислових підприємств України певної галузі, які експортують свою продукцію на закордонний ринок.
Конкурентоспроможність підприємств галузі	Порівнюваність отриманих показників галузей на міжнародному рівні, достатній рівень охоплення підприємств галузі	Обмежене застосування, оцінювання конкурентоспроможності галузей з виробництвом однорідних товарів
Конкурентоспроможність продукції галузі	Можливість порівняння конкурентоспроможності галузей різних країн, відносна легкість розрахунків та отримання необхідних даних	Ототожнення конкурентоспроможності товару і галузі, необґрунтована вибірка товарів, не враховано вплив внутрішньогалузевих та зовнішніх чинників.
Індекс «умов торгівлі»	Врахування тенденцій експортного потенціалу галузі; можливість проведення міжнародних зіставлень, порівняння цінової складової конкурентоспроможності галузей різних країн	Врахування двох показників конкурентоспроможності, нехтування впливом зовнішніх чинників
Внутрішньогалузева торгівля	Дає змогу отримати інформацію про рівень розвитку галузі та про рівень розвитку зовнішньої торгівлі за окремими товарними групами галузі	Має інформативний характер, неможливість визначення причин зміни показника
Інтегральний показник	Дає змогу здійснити аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ефективність галузі; можливість міжнародного зіставлення	Використання експертних оцінок, складність визначення коефіцієнтів вагомості

Джерело: складено авторами за даними [7–18]

$$I_{кс} = \sum_{i=1}^n K_i, \quad (1)$$

де  $K_i$  – комплексна оцінка  $i$ -ої компоненти внутрішнього середовища лісопромислового комплексу;  
 $n$  – кількість оцінюваних компонент внутрішнього середовища лісопромислового комплексу.

Комплексна оцінка  $i$ -ої компоненти внутрішнього середовища лісопромислового комплексу розраховується таким чином:

$$K_i = \sum_{j=1}^m \frac{x_{ij}^{\phi}}{x_{ij}^n}, \quad (2)$$

де  $x_{ij}^{\phi}$  – фактичне значення  $j$ -го часткового показника оцінки  $i$ -ої компоненти внутрішнього середовища лісопромислового комплексу;

$x_{ij}^n$  – порогове значення  $j$ -го часткового показника оцінки  $i$ -ої компоненти внутрішнього середовища лісопромислового комплексу;

$m$  – кількість часткових показників в компоненті.

#### Висновки з проведеного дослідження.

У теорії та практиці пропонується не багато пропозицій з оцінки конкурентоспроможності галузей економіки, а ті, що є, не забезпечують їх застосування до лісопромислового комплексу, з огляду на його специфіку. У статті подано аналітичний інструментарій до оцінки конкурентоспроможності лісопромислового комплексу України, який базується на ієрархічно побудованій системі показників (інтегральному, комплексних і часткових) і містить такі компоненти, як продукція, виробництво, наукоємність, організація, фінанси та інвестиції. Запропонований аналітичний інструментарій для



оцінки конкурентоспроможності галузі дасть змогу обґрунтувати вибір пріоритетних напрямів розвитку лісопромислового комплексу України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гохберг О.Ю. Конкурентоспроможність бізнесу: теоретико-методологічні основи аналізу / О.Ю. Гохберг // Вісник Львівської державної фінансової академії. 2010. № 18. С. 50–56.
2. Акулич О.В. Методические подходы к оценке конкурентоспособности рыбной отрасли / О.В. Акулич // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2011. № 2. URL: <http://eizvestia.isea.ru/pdf.aspx?id=7766>.
3. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможний розвиток галузі тваринництва як найвищий рівень прояву конкуренції / П.Р. Пуцентейло // Інноваційна економіка. 2014. № 3. С. 55–61.
4. Спиридонов І.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: учебное пособие / И.А. Спиридонов. М.: ИНФРА-М, 1997. 348 с.
5. Борисова Т.М. Конкурентоспроможність галузі: детермінанти формування та сучасні методи оцінювання / Т.М. Борисова // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 1. С. 54–60.
6. Шаркаді М.М. Методологічні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств / М.М. Шаркаді // URL: <http://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7505/1/МЕТОДОЛОГІЧНІ%20ОСНОВИ%20ОЦІНКИ%20КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ%20ПІДПРИЄМСТВ.pdf>.
7. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / М. Портер; Пер. з англ. А. Олійник та Р. Сільський. – К.: Основи, 1997. 390 с.
8. Thanapol Virasa, John C.S. Tang. The Role of Technology in International Trade: A Conceptual Model for Developing Countries // The Journal of High Technology Management Research. Vol. 9, Issue 2, Autumn 1998, p. 195–205.
9. Циганкова Т.М., Петрашко Л.П., Кальченко Т.В. Міжнародна торгівля / Т.М. Циганкова, Л.П. Петрашко, Т.В. Кальченко: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 256 с.
10. Шевченко М.М. Методи оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості в умовах інтернаціоналізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / М.М. Шевченко. Харків, 2006. 16 с.
11. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань – К.: ТОВ «УВПК ЕксОБ», 2001. 560 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. М.: Изд-во Эксмо, 2005. 544 с.
13. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : научное издание / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. Х.: Изд. ХНЭУ, 2004. 256 с.
14. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

15. Багиев Г.Л. Международный маркетинг: учебник / Г.Л. Багиева, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. СПб.: Питер, 2001. 416 с.

16. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. 315 с.

17. Лісовенко С.А. Метод оцінки конкурентоспроможності промислових галузей / С.А. Лісовенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. № 40. С. 47–52.

18. Доровський О.В. Стратегія розвитку фармацевтичної галузі України: монографія / О.В. Доровський. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 272 с.

#### REFERENCES:

1. Hoxhberg O.Y. (2010) Business Competitiveness: theoretical and methodological framework for the analysis. Bulletin of Lviv state Finance Academy, no 18, pp. 50–56.
2. Akulich O.V. (2011) Methodological approaches to assessing the competitiveness of fish have grown. Available at: <http://eizvestia.isea.ru/pdf.aspx?id=7766>.
3. Pocenteylo P.R. (2014) Competitive development of the livestock industry as the highest level of competition. Innovative economy, no 3, pp. 55–61.
4. Spiridonov I.A. (1997) International competition and ways to improve the competitiveness of the Russian economy, Moscow: INFRA-M, 348 p.
5. Borisova T.M. (2011) Competitiveness of the industry: determinants of formation and modern methods of evaluation. Bulletin of Khmelnytsky national University. No 6, T. 1, pp. 54–60.
6. Sharkadi M.M. Methodological bases of assessment of enterprise competitiveness. Available at: <http://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7505/1/МЕТОДОЛОГІЧНІ%20ОСНОВИ%20ОЦІНКИ%20КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ%20ПІДПРИЄМСТВ.pdf>.
7. Porter M. (1997) Competition Strategy: methods of analysis of industries and competitors. Kiev: Ocnovi, 390 p.
8. Thanapol Virasa, John C.S. Tang. The Role of Technology in International Trade: A Conceptual Model for Developing Countries // The Journal of High Technology Management Research. Vol. 9, Issue 2, Autumn 1998, p. 195–205.
9. Tsygankova T.M., Petrashko L.P., Kalchenko T.V. (2003) International trade. Kiev: KNEU, 256 p.
10. Shevchenko M.M. (2006) Methods of assessing the competitiveness of industries in the context of internationalization. Kharkiv, 16 p.
11. Nemtsov V.D. (2001) Strategic management, Kiev: TOV UVPK EksOB, 560 p.
12. Fatkhutdinov R.A. (2005) Management of competitiveness of the organization: Moscow: Exmo, 544 p.
13. Ivanov Yu.B., Tishchenko A.N., Drobitko N.A., Abramova O.S. (2004) Competitiveness of the enterprise: assessment, diagnostics, strategy: Kharkiv, KhNUE, 256 p.
14. Ponomarenko V.S., Tridid A.M., Kizim M.A. (2003) Strategy of development of the enterprise in the conditions of crisis: Kharkiv, PH "INZEC", 328 p.

15. Bagieva G.L., Moiseeva N.K., Nikiforova S.V. (2001) International marketing: SPb.: Piter, 416 p.

16. Voronkova A.E. (2000) Strategic management of competitive potential of the enterprise: diagnostics and organization, Lugansk: Publishing House of the East Ukrainian national University, 315 p.

17. Lisovenko S.A. (2012) Method of assessing the competitiveness of industrial sectors. Bulletin of the economy of transport and industry, No. 40, pp. 47–52.

18. Dorovskyi O.V. (2014) Strategy of development of pharmaceutical industry of Ukraine: monograph, PH INZEC, 272 p.

**Hubarieva I.O.**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Research Centre for Industrial  
Problems of Development  
of National Academy of Sciences of Ukraine

**Yaroshenko I.V.**

Candidate of Economic Sciences,  
Degree Seeking Applicant,  
Research Centre for Industrial  
Problems of Development  
of National Academy of Sciences of Ukraine

### THEORETICAL APPROACHES TO ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRY

The article is devoted to the comparative analysis of the existing methodological approaches to the assessment of the competitiveness of the industry. The purpose of the article is a comparative analysis of existing methodological approaches to assessing the competitiveness of the industry and to offer analytical tools to assess the competitiveness of the timber industry in Ukraine. The essence of the concept of “competitiveness of the industry” is analysed and its main components are identified: resource and functional; protection of economic interests from external and internal threats; ensuring investment and innovation development; complex. The concept of “competitiveness of the industry” is a part of the multi-level economic category “competitiveness” and it makes sense only if there are competing entities in the market. Competitiveness of the industry forms the competitiveness of the national economy and is determined by the level of competitiveness of enterprises that form it, it is a reflection of the nature of industry competition in the national and international markets. Advantages and disadvantages of the main methods for assessing the competitiveness of the industry are presented. In theory and practice, there are not many proposals to assess the competitiveness of the economy, and those that do not provide their application for the timber industry of Ukraine, given its specifics. The forest industry complex of Ukraine unites a wide range of economic activities, from forest cultivation to deep processing of forest products. Analytical tools for assessing the competitiveness of the timber industry in Ukraine are proposed. Analytical tools for assessing the competitiveness of the timber industry are based on a number of provisions of the concept of formation of the development strategy of the industry and provide a hierarchy of integrated complex and specific indicators. The analytical tools for assessing the competitiveness of the industry will justify the choice of priority areas of development of the timber industry in Ukraine.



## ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

### DEVELOPMENT DIAGNOSTICS OF THE AIR-TRANSPORT INFRASTRUCTURE OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL TOURISM REVITALIZATION

УДК 338.48

**Дружиніна В.В.**

д.е.н., професор кафедри туризму  
Кременчуцький національний  
університет

імені Михайла Остроградського

**Луценко Г.П.**

викладач-методист вищої категорії  
Кременчуцький льотний коледж  
Національного авіаційного університету

**Старчик Н.В.**

викладач-методист вищої категорії,  
Кременчуцький льотний коледж  
Національного авіаційного університету

*У статті проаналізовано розвиток наявних об'єктів авіаційної інфраструктури України. Діагностовано діяльність Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» та його роль у міжнародних зв'язках. Оцінено фактори впливу на розвиток авіаційної інфраструктури держави.*

**Ключові слова:** транспортна інфраструктура, міжнародний туризм, авіація, аеропорт, прогнозування, чинники впливу.

*В статье проанализировано развитие имеющихся объектов авиационной инфраструктуры Украины. Диагностирована деятельность Государственного предприятия «Международный аэропорт «Борисполь» и его роль в международных связях. Оценены*

*факторы влияния на развитие авиационной инфраструктуры государства.*

**Ключевые слова:** транспортная инфраструктура, международный туризм, авиация, аэропорт, прогнозирование, факторы влияния.

*In this article the development of existing objects of aviation infrastructure of Ukraine was analysed. The activity of the State Enterprise "Boryspil International Airport" and its role in international affairs was diagnosed. The factors influencing the development of the aviation infrastructure of the state are assessed.*

**Key words:** transport infrastructure, international tourism, aviation, airport, forecasting, factors of influence.

**Постановка проблеми.** Натепер у більшості країн світу провідною галуззю економіки є туризм. Для успішного його розвитку необхідне впровадження якісно нових інфраструктурних зрушень, зокрема їх транспортного складника. Завдяки вигідному географічному положенню Україна має доступ до великої кількості країн, внаслідок чого виступає країною із потужним транзитним потенціалом. Однак такі фактори, як висока вартість авіап перевезень, занедбаний стан автомобільних доріг, віддаленість залізничного транспорту від туристичних об'єктів та нерозвинута мережа водних сполучень стримують розвиток міжнародного туризму в Україні. У зв'язку з цим розвиток вітчизняної транспортної інфраструктури є питанням національного характеру, а його вирішення повинно бути одним із стратегічних напрямів розвитку України. У сучасних умовах глобальної інтеграції чимале значення для розвитку транспортної інфраструктури України має розвиток авіаційної інфраструктури, адже саме підприємства авіаційної галузі забезпечують зовнішньоекономічні відносини країни з іншими державами. Тому актуальною є діагностика розвитку авіаційної інфраструктури в умовах активізації міжнародного туризму.

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

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо проблем розвитку транспортних інфраструктури України. Серед теоретиків світової транспортної інфраструктури за основу обрано фундаментальні праці видатних представників економічної думки – Ф. Котлера, І. Ансоффа, М. Альберта та інших; серед вітчизняних учених-економістів використано роботи таких дослідників, як В.К. Ломакін, А.М. Хахлюк, В.Є. Новицький, М.П. Комаров та інші.

Проблема розвитку інфраструктури аеропортів та авіаційної діяльності була в центрі уваги багатьох дослідників. Деякі аспекти її вирішення знайшли своє відображення в роботах В.М. Коссака, А.Б. Гриняк, С.В. Сенік, Г.Н. Гриценко, Д.К. Прейгер, А.М. Новикова, Ю.Є. Пащенко. Але невичерпність теми залишає величезний простір для подальшого наукового пошуку.

**Мета статті** полягає у всебічному аналізі та оцінюванні розвитку авіатранспортної інфраструктури України в умовах активізації міжнародного туризму.

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

Серед ключових ознак, які дають змогу вітчизняній авіатранспортній інфраструктурі вже багато років поспіль бути на підйомі та посідати значне місце у транспортному комплексі – значна кількість об'єктів авіаційної інфраструктури. До авіаційної інфраструктури України належить 27 авіазагонів, 105 аеродромів, 36 аеропортів, у 17 з яких є пункти міжнародного пропуску, близько 29 вітчизняних та 19 закордонних авіакомпаній, а також підприємства для ремонту авіатехніки. Основними аеропортами України є «Бориспіль», «Дніпропетровськ», «Київ» (Жуляни), «Львів», «Одеса», «Сімферополь», «Харків», «Запоріжжя», які у минулому році обслужили 97,08% загального обсягу пасажирських повітряних перевезень. Менш потужними є аеропорти «Вінниця» (Гавришівка), «Івано-Франківськ», «Кіровоград», «Миколаїв», «Луганськ», «Полтава», «Рівне», «Суми», «Тернопіль», «Ужгород», «Херсон», «Хмельницький», «Чернівці», «Черкаси», «Бердянськ», «Ізмаїл», «Маріуполь», «Керч», «Кривий Ріг», «Севастополь», «Сєверодонецьк» [1].

На території України також функціонують аеродроми, які не входять до складу зазначених вище аеропортів, зокрема «Київ» (Антонов), «Джанкой»,

«Харків» (Сокольники), «Біла Церква», «Бородянка», «Васильків», «Заводське», «Кременчук», «Озерне» (Житомир), «Лиманське», «Святошин», «Київ» (Чайка). Вони забезпечують виконання авіаційних робіт, задовольняють потреби авіаційної промисловості та спортивної авіації тощо [2].

Частина аеродромів – «Бориспіль», «Васильків», «Вінниця» (Гавришівка), «Запоріжжя», «Джанкой», «Київ» (Жуляни), «Івано-Франківськ», «Львів», «Одеса», «Озерне», «Севастополь», «Херсон» – є об'єктами спільного використання і забезпечують польоти цивільних та державних повітряних суден.

Найбільша кількість пасажирів відправляється аеропортами м. Києва (Бориспіль, Жуляни), Одеси, Львова, Харкова, Дніпропетровська. Київ лідирує в міжнародних пасажирських перевезеннях. Місто з'єднується десятками повітряних маршрутів з аеропортами країн Західної Європи і Близького Сходу.

Обсяг перевезень пасажирів українськими авіакомпаніями з кожним роком зростає; незважаючи на складну політичну ситуацію та фінансові труднощі, вони показують гідний результат. За статистичними даними, упродовж 2016 року українськими авіакомпаніями виконано 79,5 тис. комерційних рейсів (за 2015 рік – 66,3 тис.). Кількість перевезених пасажирів збільшилася порівняно з минулим роком на 31,3% та становила 8277,9 тис. чоловік. Обсяги перевезень вантажів та пошти зросли на 5,2% та становили 74,3 тис. тонн (за 2015 рік – 70,6 тис. тонн) [3].

Табл. 1 показує темпи приросту авіаперевезень в Україні за 2014–2016 роки. Результати ана-

лізу табл. 1 демонструють, що кількість пасажирів, що скористалися у 2015 році послугами вітчизняних авіаперевізників, збільшилася порівняно з 2014 роком. Спад попиту на авіаперевезення в 2015 року є продовженням негативних тенденцій, які насамперед сформувалися в результаті нестабільної політичної та економічної ситуації в країні.

Однак ситуація стабілізувалася в 2016 році, за статистичними даними за звітний рік кількість перевезених пасажирів перевищила показник «пікового» 2013 року, що свідчить про відновлення українського ринку пасажирських авіаперевезень після спаду 2014–2015 рр. [4]. Проте якщо брати до уваги перевезення пасажирів по країнах світу, то Україна займає низькі рейтингові позиції (табл. 2).

Це пояснюється високим загальним іміджем країн світу, економічною та політичною стабільністю, розвинутою інфраструктурою, значною кількістю пам'яток історії, культури, архітектури, а також тим, що частина країн, які наведені в табл. 2, мають вихід до моря чи океану, що збільшує їхню привабливість для туристів.

Позитивна динаміка, яка зафіксована у 2016 році в українських аеропортах, пов'язана насамперед із розвитком сектору міжнародних повітряних перевезень та стабілізацією позиції України на ринку туристичних послуг (табл. 3).

За результатами аналізу табл. 3 можна дійти висновку, що у 2014 році обсяг перевезень був найнижчим, причинами цього можуть бути нестабільна політична ситуація та воєнні дії в країні (потік іно-

Таблиця 1

Темпи приросту авіаперевезень в Україні за 2014–2016 роки

Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсолютне відхилення ( $\Delta$ )		Відносне відхилення ( $\Delta_{\%}$ )		Абсолютне значення ( $\Delta_{1\%}$ )	
		2014	2015	2016	$\Delta_{(2015 \text{ до } 2014)}$	$\Delta_{(2016 \text{ до } 2015)}$	$\Delta_{\%}$	$\Delta_{\%}$	$\Delta_{1\%}$	$\Delta_{1\%}$
Перевезено пасажирів	тис. чол.	1383,9	6304,3	8277,9	4920,4	1973,6	455,54	131,3	10,8	15,03
в т.ч. на регулярних лініях	„-“	1078,0	4631,4	5736,3	3553,4	1104,9	429,62	123,85	8,2	8,92
Виконані пасажиро-кілометри	млрд. пас. км	2,6	11,4	15,5	8,8	4,1	438,46	135,96	0,02	0,03
в т.ч. на регулярних лініях	„-“	1,8	8,1	10,6	6,3	2,5	450	130,86	0,014	0,01
Перевезено вантажів та пошти	тис. тонн	16,8	70,6	74,3	53,8	3,7	420,23	105,24	0,12	0,03
в т.ч. на регулярних лініях	„-“	3,2	13,8	14,3	10,6	0,5	431,25	103,62	0,024	0,004
Виконані тонно-кілометри (вантажі + пошта)	млн. т-км	41,3	218,5	226,4	177,2	7,9	529,05	103,61	0,33	0,07
в т.ч. на регулярних рейсах	„-“	7,2	39,6	45,3	32,4	5,7	550	114,39	0,05	0,04
Виконано комерційних рейсів	тисяч	19,1	66,3	79,5	47,2	13,2	347,12	119,9	0,13	0,11
в т.ч. регулярних	„-“	13,7	45,8	55,2	32,1	9,4	334,3	120,52	0,096	0,077

Джерело: таблиця складена за даними [4]

Таблиця 2

Темпи приросту авіаперевезень по країнах світу за 2015–2016 роки

Країни світу	Пасажиропотік, млн.		
	2015	2016	Абсолютне відхилення (+/-)
США	798,2	822,9	24,7
Китай	436,1	487,9	51,8
Велика Британія	131,5	145,1	13,6
Німеччина	118,1	124,7	6,6
Ірландія	114,7	125,6	10,9
Японія	114,1	117,7	3,6
Бразилія	102,0	94,1	-7,9
Індія	98,9	119,5	20,6
Туреччина	96,6	100,3	3,7
Індонезія	90,09	96,5	6,41
ОАЕ	84,7	92,1	7,4
Канада	80,2	85,4	5,2
Росія	76,8	77,4	0,6
Франція	65,03	65,3	0,27
Іспанія	60,5	66,6	6,1
Таїланд	55,4	60,4	5
Малайзія	50,3	53,8	3,5
Мехіко	46,9	53,3	6,4
Філіппіни	37,02	40,05	3,03
Нідерланди	34,8	37,6	2,8
Сінгапур	33,5	34,9	1,4
Колумбія	30,9	32,2	1,3

Джерело: таблиця складена за даними [5]

Таблиця 3

Міжнародні перевезення аеропортами України

Показники	Роки			%	
	2014	2015	2016	%, (2015/2014 рр.)	%, (2016/2015 рр.)
Перевезено пасажирів, тис. осіб	1183,3	10 695,1	12 929,9	-88,93	+17,28
Виконані пасажиро-кілометри млрд. пас. км	2,5	11,1	15,2	-77,47	+26,9
Перевезено вантажів та пошти, тис. т	16,7	70,2	74,1	-76,21	+5,26
Виконано комерційних рейсів	14,5	37,1	44,6	-60,91	+23,54

Джерело: таблиця складена за даними [3]

земних туристів в країну зменшився у 2 рази); що стосується 2016 року, то перевезення почали відновлюватися за рахунок гнучкого ціноутворення, стабілізації валюти, підвищення платоспроможності населення. Провідним українським авіаперевізникам вдалося відновити виконання деяких регулярних міжнародних рейсів та розпочати виконання регулярних рейсів за новими маршрутами.

Новітні зміни в динаміці економічного розвитку регіонів та секторів економіки потребують відповідних стратегічних кроків з метою пом'якшення негативних факторів, виявлення та використання резервів підвищення ефективності функціонування підприємств. Тому в умовах уповільнення зростання всіх сегментів світової та європейської авіаційної галузі підвищується увага до стратегічних об'єктів країни, здатних забезпечити розвиток

українського ринку авіаперевезень у світовій транспортній системі, зокрема до основного аеропорту країни – ДП МА «Бориспіль», який має вигідне географічне розташування на перетині багатьох повітряних трас, що поєднують Європу з Азією та Америкою. Понад 25 національних та зарубіжних авіакомпаній (наприклад, Turkish Airlines, British Airways, Czech Airlines, Windrose Airlines, Bravo Airways, Azur Air Ukraine, Ukraine International Airlines та інші) здійснюють із «Борисполя» перевезення пасажирів та вантажів за 75 регулярними маршрутами по всьому світі [6].

Основним показником потенціалу для перевезень є зона покриття (за винятком трансферу), що може бути використана будь-яким аеропортом з урахуванням його місця розташування і розташування його прямих конкурентів. Використання

цього потенціалу визначається низкою аспектів. Основними є мережа маршрутів аеропорту, можливість стикування рейсів, транспортна доступність аеропорту. Зона покриття демонструє точну географічну картинку охоплення території і проживаючих там людей. До уваги приймається відстань від аеропорту «Бориспіль» до внутрішніх аеропортів-конкурентів, а також прилеглих іноземних міст і аеропортів. Зона покриття аеропорту включає в себе населення близько 12 млн. чоловік, що, таким чином, є базовим ринковим потенціалом. Розвиток аеропорту за рахунок безпосередньої зони покриття є досить перспективним, оскільки місто Київ залишається головним діловим та туристичним центром країни. Але слід зауважити, що розвиток за рахунок безпосередньої зони покриття є обмеженим чисельністю населення, тому основний перспективний потенціал аеропорту полягає в розвитку та залученні трансферних пасажиропотоків з розширеної зони покриття [7].

За 2016 рік аеропорт «Бориспіль» досягнув максимальних показників за всю історію існування підприємства. Кількість обслугованих пасажирів за рік зросла на 1,37 млн. – до 8,65 млн. обслугованих, а 25 червня 2017 року аеропорт Бориспіль досяг рекордного денного пасажиропотоку за весь час своєї роботи, обслуживши 39 594 пасажири за день. Завдяки вдалій «хабовій» стратегії аеропорту «Бориспіль» досягнуто зростання кількості обслугованих пасажирів порівняно з 2015 роком на 18,9% (табл. 4).

Таблиця 4

### Пасажиропотік на загальному і локальному рівнях за 2014–2016 роки (млн. осіб)

Рік	Пасажиропотік «Борисполя»	%	Загальний пасажиропотік по країні	%	Частка «Борисполя», %
2014	6890443	-13,1	10896500	-28	68
2015	7277135	+5,6	10695200	-1,8	68
2016	8650000	+18,9	12929900	+20,8	67

Результати аналізу табл. 4 свідчать, що через аеропорт «Бориспіль» на протязі трьох років проходить 67–68% всього пасажиропотоку України. Протягом 2016 року аеропорт «Бориспіль» обслужив 797,4 тис. трансферних пасажирів, що на 20% більше, ніж у 2015 році, та на 42% більше, ніж у 2014 році (табл. 5).

Таблиця 5

### Показник приросту кількості трансферних пасажирів у 2014–2016 роках

Рік	2014	2015	2016
Трансферні пасажири, тис. чол.	462,5	638,4	797,4
Приріст, %	–	20	42

Аеропорт надає понад 50 видів різних послуг. Разом із наданням послуг, пов'язаних з авіаційною діяльністю, аеропорт забезпечує комплекс послуг, не пов'язаних безпосередньо з авіаційною діяльністю. Вони поділяються на: послуги, які надаються авіакомпаніям і послуги пасажирам. Найбільшу питому вагу перевезення пасажирів по регіонах займають перевезення до Європи, найменшу – до Північної Америки (рис. 1). Порівняно з 2015 роком на 1% збільшилася кількість перевезених пасажирів за рахунок збільшення пасажиропотоку в Азію. Усі інші показники залишилися без суттєвих змін.

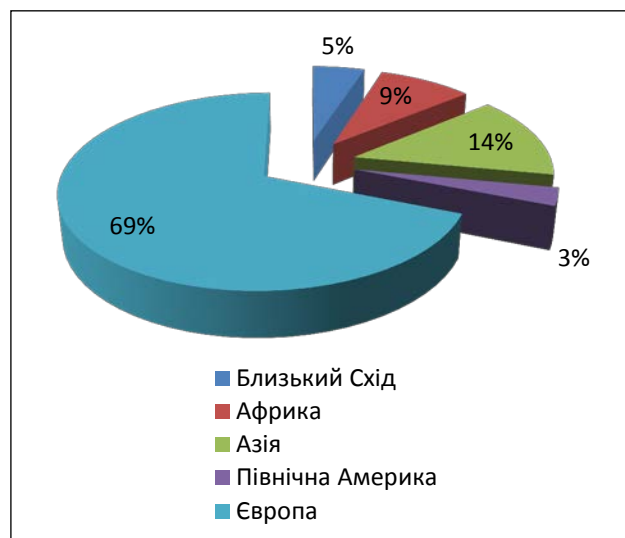


Рис. 1. Перевезення пасажирів по регіонах за 2016 рік

За підсумками 2016 року можна сказати, що найчастіше українські громадяни літають у східні аеропорти Тель-Авів і Стамбул. Популярністю також користуються рейси до столиць європейських країн, починаючи з Риму і закінчуючи Берліном. Наші громадяни літають також і в американські і китайські аеропорти, однак їх завантаженість не така висока, як на європейському напрямку.

Показники діяльності ДП МА «Бориспіль» свідчать про те, що сьогодні підприємство стабільно працює і розвивається, зокрема реалізує «Державну програму розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2020 року». Основною концепцією цієї програми є розвиток аеропорту «Бориспіль» як центру міжнародних перевезень [7].

Виділено такі напрями розвитку аеропорту для підвищення туристичного та пасажиропотоку загалом, як: співпраця з авіакомпаніями в частині стимулювання до відкриття нових напрямків польотів та збереження наявних маршрутів з метою відновлення пасажиропотоку та збільшення частки трансферного пасажиропотоку; розвиток інфраструктури для обслуговування трансферних пасажирів; впровадження заходів із підвищення рівня обслуговування пасажирів, насамперед в частині надання неавіаційних послуг; посилення заходів із підтримання рівня без-



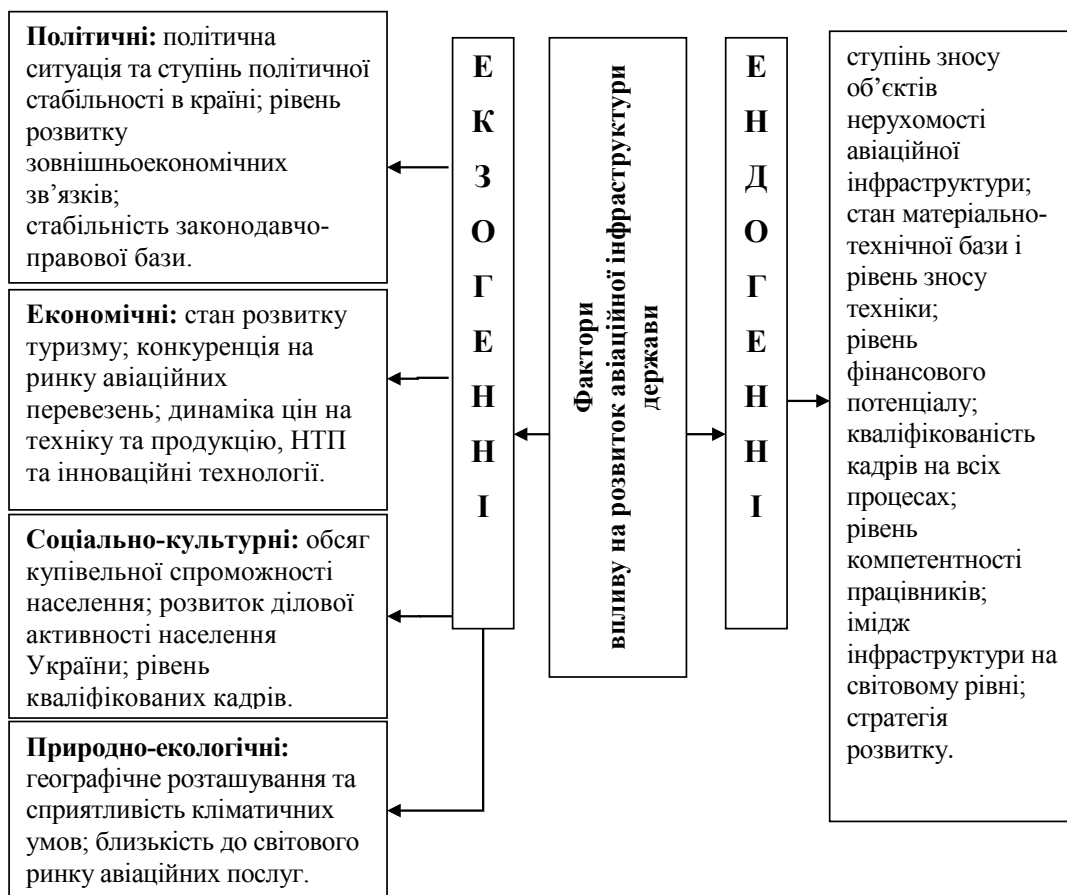


Рис. 2. Фактори впливу на розвиток авіаційної інфраструктури України

пеки; зниження витрат (cost cutting), в тому числі зниження собівартості послуг; наближення до профілю успішних іноземних аеропортів без зростання боргового навантаження (застосування аутсорсингу).

Орієнтуючись на ринок міжнародних авіаперевезень, підприємство сприяє розширенню зовнішньоекономічних зв'язків України, що допоможе аеропорту в подальшому розширити свої межі та конкурувати на ринку за іноземних туристів. Для реалізації цих положень необхідно оцінити фактори, які впливають на авіаційну інфраструктуру. Підвищений інтерес споживачів до авіаційного транспорту вимагає від держави реалізації комплексу заходів, спрямованих на розвиток і підвищення якості цього виду перевезення. Тому необхідно оцінити основні фактори впливу на розвиток авіаційної інфраструктури в країні. Фактори впливу можна розділити на дві групи: екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні) (рис. 2). Отже, для стабільного функціонування авіаційної інфраструктури необхідна повна взаємодія зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на її розвиток.

Для прогнозування результатів розвитку авіаційної інфраструктури держави в умовах активізації міжнародного туризму необхідно створити багатофакторну модель залежності пасажиропотоку від таких факторів, як кількість виконаних рейсів, ВВП на душу населення, інфляція.

Отже, для того щоб виявити тенденції до зміни пасажиропотоку і фактори, які впливають на нього, потрібно провести статистичний аналіз. Початкові дані для дослідження наведені в табл. 6.

Згенеровані результати регресійного аналізу між пасажиропотоком та обраними показниками, що на них впливають, наведено у табл. 7–8.

Коефіцієнт множинної регресії  $R = 0,9672593$  вказує на дуже щільний зв'язок між результативним показником та факторними величинами. Щодо значення коефіцієнта детермінації  $R^2$  отриманої кореляційно-регресійної моделі  $R^2 = 0,9355905$ , то залежність пасажиропотоку на 93% зумовлена обраними факторними величинами.

З огляду на високі значення коефіцієнтів множинної регресії та детермінації, ця залежність є досить закономірною. Показник значущості  $F$  свідчить, що результати оцінювання є досить достовірними. Варто звернути увагу на дисперсію та  $F$ -статистику, їхнє високе значення свідчить про варіацію залежної та незалежної змінної, тому рівняння регресії є значущим.

Таким чином, на основі табл. 7 рівняння регресії матиме такий вигляд:

$$Y = 5,9846 + 0,14X_1 + 0,0056X_2 - 0,1206X_3. \quad (1)$$

За зростання кількості виконаних рейсів на 1% пасажиропотік збільшується на 14%; за збільшення

Таблиця 6

Вихідні дані для дослідження за 2012–2015 роки

Період	Пасажиропотік, млн. чол.	Кількість виконаних рейсів	Заробітна плата, тис. грн.	Інфляція, %
	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
2012	14,1	8106,3	3377,0	99,8
2013	15,1	8110,4	3619,0	100,5
2014	11,6	6475,2	4012,0	124,9
2015	11,4	6949,2	5230,0	143,3

Таблиця 7

Оцінки коефіцієнтів регресійної моделі

Показники	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-критерій Стьюдента	P-значення
Y	5,98466	13,34004	0,44862	0,73153
X <sub>1</sub>	0,145345	0,00116	1,25001	0,429551
X <sub>2</sub>	0,005668	0,00050	-1,1221	0,46341
X <sub>3</sub>	-0,12064829	5,67085	-0,21275	0,866548

Таблиця 8

Показники, що характеризують достовірність моделі регресії

	Df	SS	MS	F	Значущість F
Регресія	3	9,49437	3,16479	4,841885	0,31963
Залишок	1	0,653627	0,65363		
Разом	4	10,148			

показника «середньомісячна заробітна плата населення» на 1% – Y збільшиться на 0,56%, що показує на незначущі зміни результуючого показника, тобто цим фактором можна знехтувати; за збільшення показника інфляції на 1% – Y зменшиться на 12%. Таким чином, кінцеве рівняння залежності пасажиропотоку від зовнішніх факторів буде мати такий вигляд:

$$Y = 5,9846 + 0,14X_1 - 0,1206X_3. \quad (2)$$

Отже, дані проведеного кореляційно-регресійного аналізу свідчать, що два з обраних факторів мають вагомий вплив на результуючий показник.

Для підтвердження коректності побудованої економетричної моделі й отримання прогнозних значень була проведена верифікація прогнозних значень інвервальним методом і побудовано графік динаміки фактичного та розрахункового рівнів пасажиропотоку (рис. 3).

Для того щоб проаналізувати залежність результуючого показника від наведених факторів, було побудовано графіки (рис. 4–5).

Проаналізувавши ці графіки, можна дійти таких висновків: по-перше, на рис. 4 можна побачити сильну пряму взаємозалежність показника та факторів, які впливають на показник, тобто за зниження кількості виконаних рейсів також відбувається зниження пасажиропотоку і навпаки; по-друге, на рис. 5, видно, що відбувається сильна зворотна взаємозалежність між показником та фактором, який на нього впливає; за зростання заробітної плати пасажиропотік збільшується, винятком є періоди росту курсу валют та інфляції.

Для того щоб перевірити достовірність та адекватність взаємозалежності результуючого показника та факторів, які мають вплив на нього,

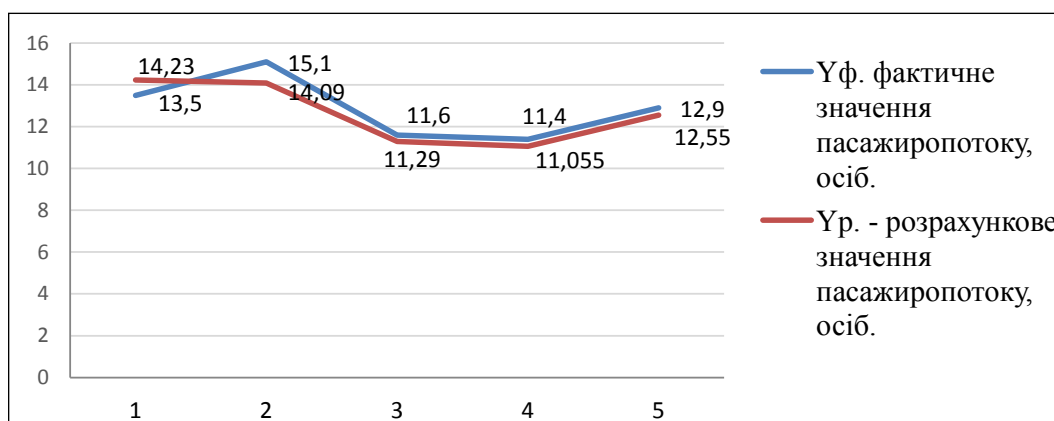


Рис. 3. Тенденція зміни фактичного та розрахункового рівнів туристичних потоків



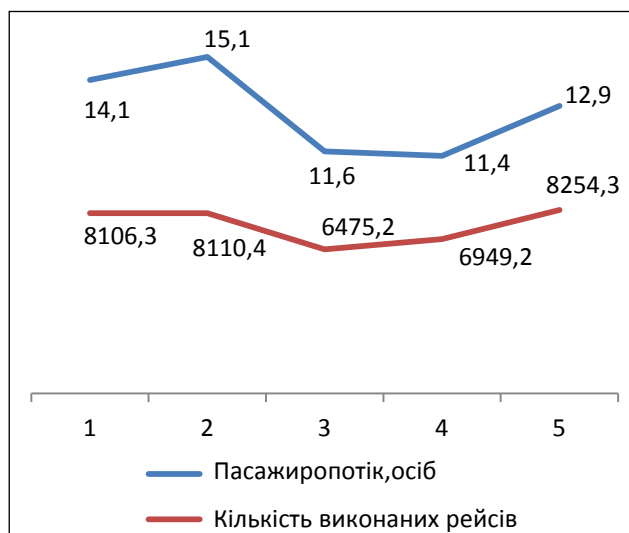


Рис. 4. Залежність пасажиропотоків від кількості виконаних рейсів

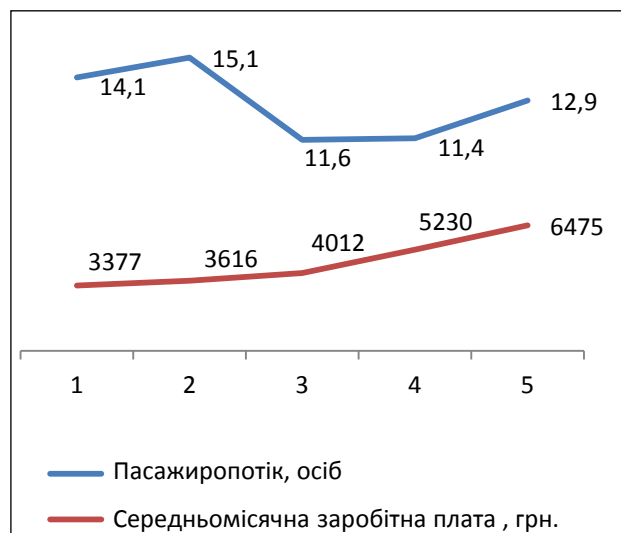


Рис. 5. Залежність пасажиропотоку від середньомісячної заробітної плати

потрібно навести чіткий математичний критерій, який би допоміг сказати, що дійсно ця модель достовірна. Як такий критерій буде використано метод Фішера. Для початку запишемо формулу:

$$F_{\text{розрах.}} = \frac{\sum(Y_{i,\text{розрах.}} - Y_{\text{сер.,розрах.}})^2}{m} * \frac{n - m - 1}{\sum(Y_i - Y_{i,\text{розрах.}})^2} \quad (1)$$

Розрахунки були проведені за допомогою програми Excel і на основі цих даних після порівняння розрахункового значення коефіцієнта Фішера та табличного значення коефіцієнта Фішера можна дійти висновку, що ця взаємозалежність результуючого показника та факторів дійсно добре відображена, оскільки з вірогідністю 95% побудована залежність відповідає вихідним даним, і підтвердження цьому те, що розрахунковий показник коефіцієнта Фішера більший, ніж табличний показник, а саме  $F_{\text{розрах.}}(8) > F_{\text{табл.}}(4)$ . Таким чином, після проведеного аналізу можна розрахувати прогноз пасажиропотоку на найближчі три роки.

**Висновки.** Виконане наукове дослідження дає змогу сформулювати висновки і пропозиції теоретичного і прикладного характеру, основні з яких зводяться до такого: по-перше, аналіз розвитку наявних об'єктів авіаційної інфраструктури України показав, що вітчизняна авіаційна інфраструктура знаходиться на стадії свого становлення, тому потребує підтримки з боку держави та міжнародних організацій для підвищення ефективності діяльності; по-друге, проаналізовано діяльність ДП МА «Бориспіль», виявлено закономірності розширення зовнішньоекономічних зв'язків України, що допоможе аеропорту в подальшому розширити свої межі та конкурувати на ринку за іноземних туристів; по-третє, оцінено екзогенні та ендогенні фактори впливу на авіаційну інфраструктуру. До екзогенних можна від-

нести: політичні, економічні, соціально-культурні, природно-екологічні. До ендогенних – ступінь зносу об'єктів нерухомості авіаційної інфраструктури; стан матеріально-технічної бази і рівень зносу техніки; рівень фінансового потенціалу; кваліфікованість кадрів на всіх процесах; рівень компетентності працівників; імідж інфраструктури на світовому рівні; стратегію підприємств інфраструктури. З урахуванням цих факторів проведено кореляційно-регресійний аналіз залежності пасажиропотоку від зовнішніх факторів, таких як кількість рейсів, середньомісячна заробітна плата та рівень інфляції, що дасть можливість у подальшому спрогнозувати діяльність авіатранспортної інфраструктури України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Всеукраїнський Інтернет-портал. Список аеропортів України. URL: <http://ukraine-in.ua/ua/spravka/aeroporty-ukrainy>.
2. Коваль П.Ф. В'їзний туризм: навч. посіб. / П.Ф. Коваль, Н.О. Алешугіна, Г.П. Андрєєва та ін. Ніжин: Видавництво Лук'яненко В.В., 2010. 304 с.
3. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
4. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. Статистичні дані в галузі авіатранспорту. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-v-galuzi-aviatransportu.html?PrintVersion>.
5. Air transport, passengers carries. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2016&start=1970>.
6. Офіційний сайт ДП МА «Бориспіль». Про аеропорт. URL: <https://kbp.aero/airport/about/>.
7. Наказ Міністерства інфраструктури України 21 грудня 2015 року № 546 Стратегічний план розвитку авіаційного транспорту на період до 2020 року. URL: <https://mtu.gov.ua>.

## REFERENCES:

1. Tsikavo pro Ukrainu (2016) Spysok aeroportiv Ukrainy [The list of airports in Ukraine], Kyiv: Vseukrain-skyi Internet-portal.
2. Koval P.F., Alieshuhina N.O., Andriieva H.P. (2010) Viznyi turizm [Outbound tourism]. Nizhyn: Vydavnytstvo Lukianenko V.V. (in Ukraine).
3. Derzhavna sluzhba statyky Ukrainy (2015) Tu-ryzm [Tourism], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
4. Ministerstvo infrastruktury Ukrainy (2016) Sta-tystychni dani v haluzi aviatransportu [Statistics in the field of air transport], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
5. International Civil Aviation Organization, Civil Aviation Statistics of the World and ICAO staff estimates (2016) Air transport, passengers carries, Kyiv: The world bank.
6. DP MA «Boryspil» (2015, 2016) Pro aeroport [About the airport], Boryspil.
7. Nakaz Ministerstva infrastruktury Ukrainy 21 hrudnia 2015 roku # 546 Stratehichnyi plan roz-vytku aviatsiinoho transportu na period do 2020 roku.

**Druzhynina V.V.**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at Department of Tourism,  
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

**Lutsenko G.P.**

Teacher-Methodologist of the Highest Category,  
Kremenchuk Flight College of National Aviation University

**Starchick N.V.**

Teacher-Methodologist of the Highest Category,  
Kremenchuk Flight College of National Aviation University

#### DEVELOPMENT DIAGNOSTICS OF THE AIR-TRANSPORT INFRASTRUCTURE OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL TOURISM REVITALIZATION

Today, tourism is the leading industry in most countries of the world. To succeed in its development, it is necessary to introduce qualitatively new infrastructure shifts, in particular, their transport component. Thanks to the advantageous geographical location, Ukraine has access to a large number of countries, which serves as a country with a strong transit potential. However, such factors as the high cost of air travel, the neglected state of highways, the remoteness of rail transport from tourist facilities and the undeveloped network of water connections hamper the development of international tourism in Ukraine. In this regard, the development of domestic transport infrastructure is a national issue, and its solution should be one of the strategic directions of Ukraine's development. In today's conditions of global integration, the development of aviation infrastructure is of great importance for the development of Ukraine's transport infrastructure since it is the companies of the aviation industry that provide foreign economic relations with other countries. Therefore, the diagnosis of the development of aviation infrastructure is urgent in the context of the intensification of international tourism. The purpose of the paper is to comprehensively analyse and assess the development of Ukraine's air-transport infrastructure in the context of the intensification of international tourism.

In the course of the research, first of all, the existing objects of the aviation infrastructure of Ukraine are analysed. The aviation infrastructure of Ukraine includes 27 airplanes, 105 airfields, 36 airports, 17 of which have international passage points, about 29 domestic and 19 foreign airlines, as well as enterprises for repairing aircraft engineering. It is established that only some of them meet the standards and are able to adequately meet the needs of tourists.

Secondly, the activity of the Boryspil International Airport was analysed, the share of Boryspil in the total volume of passenger transportation of the airports of Ukraine was determined, a list of domestic and foreign airlines serving the airport was provided, services provided by the airport (aviation and non-aviation) were listed, and in which directions there are most frequent flights (69% is Europe).

Thirdly, it is determined what factors influence the development of aviation infrastructure and its integration into international tourism: exogenous (political, economic, socio-cultural, and natural-ecological) and endogenous (real estate aviation infrastructure, the state of the material and technical base and the level of equipment wear, level of financial potential, personnel skills in all processes, level of competence of employees, global infrastructure image, development strategy). On the basis of the resulting indicator (passenger traffic) and some of the factors (number of flights, average monthly wages, inflation), a correlation-regression analysis was created.

Thus, the data of the conducted correlation-regression analysis show that two of the selected factors (the number of flights performed, inflation) have a significant impact on the resulting indicator. The authenticity and adequacy of the interrelation between the resulting indicator and the factors influencing it are verified, and a clear mathematical criterion is given, which would help to prove that this model is truly reliable (Fisher's method is used). Using the Excel program, a table value of 8,003 is calculated that is more than the estimated (4), which means that the factors of influence on the indicator are correctly selected and the results of the mathematical model are reliable.

## ЛОГІСТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

### LOGISTIC CONCEPTS FOR MATERIAL FLOW MANAGEMENT IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE

*У статті обґрунтовано, що в умовах ринкової економіки в Збройних Силах (ЗС) України для вдосконалення управління матеріальними потоками, забезпечення високої якості постачання, раціонального відбору постачальників сировини, використання прийнятних методів нормування сировини контроль за переміщенням матеріальних ресурсів доцільно здійснювати на засадах логістичного підходу. Визначено, що нині в Україні в ЗС України прийнятними є такі логістичні концепції управління матеріальними потоками, як ощадливе виробництво та точно в термін.*

**Ключові слова:** Україна, Збройні Сили, матеріальні ресурси, управління, концепції, логістичний підхід, інструментарій.

*В статтє обосновано, что в условиях рыночной экономики в Вооруженных Силах для совершенствования управления материальными потоками, обеспечения высокого качества поставок, рационального выбора поставщиков сырья и приемлемых методов их нормирования контроль движения материальных ресурсов целесообразно осуществлять*

*с использованием логистического подхода. Определено, что в современных условиях хозяйствования в Украине в Вооруженных Силах приемлемыми являются такие логистические концепции управления материальными потоками, как бережливое производство и точно вовремя.*

**Ключевые слова:** Украина, Вооруженные Силы, материальные ресурсы, управление, концепции, логистический подход, инструментарий.

*In the article is shown, that in the market economy in Armed Forces of Ukraine to improve the management of material flows, to provide the high quality of supply, to rational select the material suppliers and acceptable methods of normalization raw, it is advisable to control the material flows according to logistics approach. It is determined, that there are four acceptable logistical concepts of material flows management in Armed Forces of Ukraine: lean production and just in time.*

**Key words:** Ukraine, Armed Forces, material resources, management, concepts, logistics approach, instruments.

УДК 338.4

**Орехова К.В.**

к.е.н., доцент,  
Університет банківської справи

**Кучерявенко І.В.**

науковий співробітник  
Науково-дослідний центр  
ракетних військ і ЗС України

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки з метою вдосконалення регулювання матеріальних потоків, забезпечення високої якості постачання, раціонального відбору постачальників сировини, використання методів нормування сировини контроль за процесом переміщення матеріальних ресурсів на вітчизняних підприємствах доцільно здійснювати на засадах логістичного підходу. Це дає змогу гнучко реагувати на потреби споживачів, скорочувати час між прибуттям сировини та часом доставки товарів, зводити до мінімуму товарні запаси та пришвидшувати процес отримання інформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні підходи до логістичного управління матеріальними потоками підприємств знайшли відображення у наукових виданнях таких вітчизняних науковців, як С.В. Гармаш [1], Л.А. Горошкова [2], О.В. Дикань [3], В.П. Лещук [4], С.А. Мушнікова [5], Р.П. Шерстюк [7]. За результатами їхнього аналізу встановлено, що нині Україні логістичне управління застосовується здебільшого під час організації роботи транспортних підприємств.

Вирішення цієї проблеми також знайшло відображення у наукових виданнях закордонних науковців, таких як М. Grygorak [8], О.А. Bilovodska [9], Zh. Raimbekov [10], Y. Krykavskyy [11].

**Постановка завдання.** Незважаючи на велику кількість наукових праць та значні досягнення в теорії та практиці логістичного управління матері-

альними потоками підприємств, є низка питань, які залишаються відкритими. Зокрема, йдеться про логістичні концепції управління матеріальними потоками та вибір прийнятної з них в ЗС України.

Метою дослідження є виконати порівняльний аналіз та вибрати прийнятну логістичну концепцію управління матеріальними потоками в ЗС України.

Для досягнення мети в статті поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити та виконати порівняльний аналіз логістичних концепцій управління матеріальними ресурсами;

- вибрати прийнятну логістичну концепцію управління матеріальними потоками в ЗС України.

Методи дослідження: аналізу, синтезу, індукції, дедукції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За результатами аналізу наукових видань [6; 12] встановлено, що нині найпоширенішими в теорії та практиці є такі логістичні концепції управління матеріальними ресурсами, як ощадливе виробництво, точно в термін, 6  $\sigma$ , Jugaad, теорія обмежень, MRP I, MRP II, ERP.

Сутність логістичної концепції управління матеріальними ресурсами на основі ощадливого виробництва полягає у дотриманні п'яти основних принципів:

- визначити цінність конкретної продукції;
- з'ясувати особливості створення цінності продукції;

– забезпечити безперервність потоку створення цінності продукції. Це досягається шляхом усунення дефектів та забезпечує високий рівень якості продукції на всіх етапах її виробництва, інакше відбувається зупинка її виробництва;

– забезпечити високу швидкість реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ;

– прагнути до досконалості.

У табл. 1 подано інструментарій логістичної концепції управління матеріальними ресурсами в ЗС України на основі ощадливого виробництва.

Логістична концепція управління матеріальними ресурсами на основі постійного вдосконалення (Kaizen) є одним із інструментаріїв концепції ощадливого виробництва. Її сутність полягає у зменшенні даремних витрат, які збільшують витрати виробництва продукції, не додаючи їй споживчої цінності.

Характерними рисами логістичної концепції управління матеріальними ресурсами на основі постійного вдосконалення є: скорочення витрат та періоду операційного циклу, усунення ймовірності одержання дефекту, поліпшення ергономіки робочих місць, підвищення ефективності виробництва продукції.

У табл. 2 подано інструментарій логістичної концепції управління матеріальними ресурсами в ЗС України на основі постійного вдосконалення.

Логістична концепція управління матеріальними ресурсами на основі «точно в термін» також є одним із інструментаріїв концепції ощадливого виробництва. Її сутність полягає в синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів та готової продукції в необхідній кількості в певний період часу, коли ланки логістичного ланцюга мають потребу в них для виконання замовлення підрозділу або споживача.

Характерними особливостями логістичної концепції управління матеріальними ресурсами на основі «точно в термін» є:

– значна залежність процесу виробництва продукції від якості роботи постачальників. Тобто будь-які дефекти в ланцюзі поставок сировини можуть знайти відображення в зупинці виробництва продукції;

– відсутність запасів;

– швидке реагування на зміну потреб ринку у вигляді поставок матеріальних ресурсів невеликими партіями. Оскільки логістична концепція управління

Таблиця 1

**Інструментарій логістичної концепції управління матеріальними ресурсами в ЗС України на основі ощадливого виробництва**

Інструментарій	Сутність інструментарію
5S – seiri (сортувати), seiton (зберігати порядок), seiso (зберігати чистоту), seiketsu (стандартизувати), shitsuke (підтримувати)	Принцип організації робочого місця
Стандартизація процесів	Точне документування дій для кожного виробу, що бере участь у виробництві готової продукції
Постійне вдосконалення (Kaizen)	Процес безперервного, постійного вдосконалювання стандартів робочих процесів або всього потоку взагалі
Загальний догляд за обладнанням та устаткуванням (TPM – Total Productive Maintenance)	Загальний, стандартизований догляд за обладнанням та устаткуванням
Швидка зміна прес-форм (SMED – Single Minute Exchange of Dies)	Швидке переналагодження обладнання та устаткування
Точно в термін (JIT – Just-in-Time)	Потрібні вироби в певній кількості, якості та в певний час
Якість у виробництві (Jidoka)	Наділення верстатів і операторів можливостями, що дають змогу легко виявити відхилення та негайно зупинити роботу

Джерело: розроблено авторами цієї статті

Таблиця 2

**Інструментарій логістичної концепції управління матеріальними ресурсами в ЗС України на основі постійного вдосконалення**

Інструментарій	Сутність інструментарію
3-MU (muda – втрати, muri – перевантаження, mura – невідповідність)	Втрати, яких треба уникати
5-S (seiri (сортувати), seiton (зберігати порядок), seiso (зберігати чистоту), seiketsu (охайність), shitsuke (підтримувати))	5 кроків до раціональної організації робочого місця: сортувати документи, зберігати порядок на робочому місці, зберігати його чистоту та особисту охайність, підтримувати дисципліну
5-W (who – хто, what – що, where – де, when – коли, why – чому) і 1-H (how – як)	Пошук основної причини проблеми та розроблення превентивних заходів щодо її усунення
4-M (man – оператор, machine – устаткування, material – матеріал, method – метод роботи)	Змінні, які можуть варіювати для створення цінності продукції

Джерело: розроблено авторами цієї статті



Таблиця 3

**Інструментарій логістичної концепції управління матеріальними ресурсами в ЗС України на основі 6  $\sigma$**

Інструментарій	Сутність інструментарію
Вимоги споживачів	Група інструментів, спрямована на аналіз та систематизацію інформації про дефекти і втрати
Статистичний і економічний аналіз процесів	Візуальні інструменти оцінювання статистичних і економічних показників
Контроль і коригування процесів і результатів	Група інструментів, спрямованих на створення зворотного зв'язку під час виникнення дефекту і раціонального його усунення
Комунікації та програми мотивації	Корпоративна і технологічна культура, прийнята для всіх співробітників; їхня особиста зацікавленість у виробничому процесі з урахуванням стимулювання та мотивації
Організація міжфункціональної групової роботи	Група інструментів, спрямованих на горизонтальну і вертикальну комунікацію серед підрозділів і співробітників
DMAIC (define, measure, analyze, improve, control)	Застосування спеціальних інструментів у циклі DMAIC для підтримки творчих зусиль на досягнення необхідного результату

*Джерело: розроблено авторами цієї статті*

матеріальними ресурсами на основі «точно в термін» не передбачає запасів на кожному етапі виробництва продукції, то задовольнити попит на продукцію, який раптово зріс, є неможливим.

У табл. 3 наведено інструментарій логістичної концепції управління матеріальними ресурсами в ЗС України на основі 6  $\sigma$ .

Аналіз наукових видань [8; 10; 13; 16] дав змогу виділити шість логістичних концепцій управління матеріальними ресурсами Jugaad: «шукай можливості в труднощах», «дій більше з меншого», «думай і дій гнучко», «прагни до простоти», «задовольняйся мінімальним прибутком», «дотримуйся свого серця».

Таким чином, сутність логістичної концепції управління матеріальними ресурсами Jugaad полягає в гнучкості й ощадливості до несприятливих обставин, а також у досягненні більшого з меншими витратами. Це набуває особливої важливості в умовах дефіциту ресурсів.

У табл. 4 наведено інструментарій логістичної концепції управління матеріальними ресурсами в ЗС України на основі обмежень.

Логістична концепція управління матеріальними ресурсами на основі обмежень допомагає сконцентруватися на найвагоміших обмеженнях,

дотримання яких дасть змогу мінімізувати витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції.

У науковому виданні [4] встановлено, що концепція MRP I (Material Requirements Planning, планування потреби в матеріалах) складається із сукупності логічно пов'язаних операцій, правил і вимог, які трансформують виробничий розклад (план випуску продукції) у послідовність вимог, синхронізованих за часом та ресурсами, необхідними для виробництва продукції.

Концепція MRP I дає змогу вирішити три взаємозалежні проблеми: що робити, у якому обсязі та коли. В її основі знаходиться виробничий розклад, складений згідно із замовленнями споживачів або із прогнозним попитом на продукцію. Концепція MRP I характеризується низькою швидкістю реакції на зовнішні зміни.

Концепція MRP II (Manufacturing Resource Planning, планування виробничих ресурсів) являє собою інформаційно-керуючу систему, у якій об'єднані виробниче, фінансове планування та логістичні операції.

Згідно з сучасною практикою господарювання логістична концепція управління матеріальними ресурсами на основі MRP II дає змогу:

Таблиця 4

**Інструментарій логістичної концепції управління матеріальними ресурсами в ЗС України на основі обмежень**

Інструментарій	Сутність інструментарію
Дерево поточної реальності	Аналіз проблем, відповідає на питання «Що змінити?»
Діаграма розв'язання конфліктів «Гроза хмара»	Зняття прихованих конфліктів, що знаходяться в основі давніх проблем, відповідає на питання «На що змінити?»
Дерево майбутньої реальності	Дає змогу впевнитися, що дія приведе до бажаних результатів, відповідає на питання «На що змінити?»
Дерево переходу	Допомога в реалізації задуманого, можливі перешкоди до його подолання, відповідає на питання «Як здійснити зміни?»
План перетворень	Покрокова інструкція із впровадженням рішень, відповідає на питання «Як здійснити зміни?»

*Джерело: розроблено авторами цієї статті*

**Аналіз концепцій MRP I і MRP II з урахуванням зручності управління матеріальними ресурсами в ЗС України**

Показник	MRP I	MRP II
Зміст	Планування матеріальних потреб	Планування виробничих ресурсів
Переваги	Оптимальне, повне завантаження робочих місць із мінімумом простоїв. Оптимальний рівень запасів незавершеного виробництва. Оптимальний час виробничого циклу (зберігання, переміщення, перетворення виробу)	Поліпшення обслуговування споживачів. Скорочення циклу виробництва та циклу виконання замовлення. Скорочення незавершеного виробництва. Скорочення запасів. Підвищення продуктивності.
Недоліки	Виникнення «вузьких» і «широких» місць у виробництві, завищення рівня незавершеного виробництва або виникнення дефіциту	Вимагає фінансових витрат. Орієнтація на замовлення. Слабка інтеграція системи технологічних процесів.

*Джерело: розроблено авторами цієї статті*

- одержувати оперативну інформацію про поточні результати діяльності;
- оптимізувати виробничі і матеріальні потоки;
- зменшувати запаси матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та готової продукції на складах;
- планувати та контролювати цикл виробництва продукції, впливати на нього для досягнення оптимальної ефективності використання виробничих потужностей, всіх видів ресурсів і задоволення потреб споживачів;
- автоматизувати діяльність, установити повний контроль над платежами щодо відвантаження продукції та строками виконання договірних зобов'язань;
- мінімізувати невиробничі витрати.

У табл. 5 подано результати аналізу концепцій MRP I та MRP II з урахуванням зручності управління матеріальними ресурсами в ЗС України.

Сутність логістичної концепції управління матеріальними ресурсами ERP (Enterprise Resource Planning, планування ресурсів) полягає в ефективному плануванні та управлінні всіма ресурсами, які необхідні для виробництва та реалізації продукції.

Призначення концепції ERP полягає в інтеграції всіх відділів і функцій в єдину комп'ютерну систему, яка зможе обслужити всі специфічні потреби окремих підрозділів. Концепція ERP комбінує всі відділи в межах однієї інтегрованої програми, яка працює з єдиною базою даних, так що всі відділи можуть легше обмінюватися інформацією і спілкуватися один з одним.

**Висновки з проведеного дослідження.**

У статті вирішено важливе науково-практичне завдання щодо порівняльного аналізу та вибору прийнятної логістичної концепції управління матеріальними потоками в ЗС України. Основні висновки та рекомендації полягають у такому:

1. Встановлено, що в ЗС України сучасні логістичні конвенції управління матеріальними ресурсами мають широкий спектр використання:

- як для виробничих підприємств, так і для сервісних;

- як для логістичних бізнес-процесів, так і для інших видів бізнес-процесів.

2. Визначено, що нині в Україні найприйнятнішими є такі логістичні концепції управління матеріальними потоками в ЗС України, як ERP, ощадливе виробництво, точно в термін, 6  $\sigma$ , Jugaad.

Логістична система в ЗС України являє собою цілісну сукупність елементів, які володіють певними характеристиками, різні за якістю, взаємодіють між собою та можуть бути поєднані в підсистемі. Створення логістичної системи в ЗС України має за мету забезпечення постачання продукції в певний час у потрібній кількості з максимально можливою якістю та мінімальними витратами. Побудова ефективного механізму управління логістичними системами в ЗС України переслідує мету оптимізувати та вдосконалити вже наявну логістичну систему як у перспективі її функціонування, так і в реальному часі. Тому перспективою подальших досліджень авторів цієї статті є розгляд основних завдань та функцій механізму управління логістичними системами в ЗС України, а також принципів та вимог щодо його побудови.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гармаш С.В. Логістичний підхід як фактор підвищення ефективності управління виробничими системами в сучасних умовах [Електронний ресурс] / С.В. Гармаш, А.В. Дрозд // Вісник Національного технічного університету ХПІ. Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 59. С. 171–174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp\\_2015\\_59\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2015_59_42).
2. Горошкова Л.А. Логістичний підхід в управлінні фінансовими потоками проектів / Л.А. Горошкова, В.П. Волков, А.В. Кіянова // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 30. С. 418–424. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2015\\_30\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2015_30_57).
3. Дикань О.В. Логістичний підхід до управління якістю продукції промислових підприємств / О.В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. Вип. 48. С. 178–184. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2014\\_48\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_48_36).
4. Лещук В.П. Логістичний підхід до управління фінансовими потоками суб'єктів бізнесу в ринковому



середовищі / В.П. Лещук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. 2014. № 4. С. 181–185. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2014\\_4\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_4_29).

5. Мушникова С.А. Логістичний підхід в управлінні фінансовою діяльністю підприємств / С.А. Мушникова // Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 4. С. 146–152. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2015\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2015_4_19).

6. Орехова К.В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методологія, практика: монографія / К.В. Орехова. К.: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2017. 260 с.

7. Шерстюк Р. П. Багатокомпонентний, функціонально-логістичний підхід до формування моделі управління чинниками підвищення ефективності промислового підприємства у постконфліктний період / Р.П. Шерстюк, І.А. Кінаш, О.Б. Погайдак, О.І. Кузьмак // Сталій розвиток економіки. 2015. № 4. С. 44–53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2015\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2015_4_8).

8. Grygorak M. Formation of management mechanisms of balanced development of logistics services market [Електронний ресурс] / М. Grygorak // Technology audit and production reserves. 2018. № 2(4). С. 29–37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2018\\_2\(4\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2018_2(4)_6).

9. Bilovodska O.A. Development of the enterprise distribution system taking into account the regional logistics potential [Електронний ресурс] / О.А. Bilovodska, О.Ф. Gryshchenko, L.O. Syhyda // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 2. С. 73–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2016\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2016_2_9).

10. Raimbekov Zh. Evaluating the impact of logistics infrastructure on the functioning and development of regional economy [Електронний ресурс] / Zh. Raimbekov, B. Syzdykbayeva, A. Baimbetova, Zh. Rakhmetulina // Економічний часопис-XXI. 2016. № 160. С. 100–105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2016\\_160\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2016_160_21).

11. Krykavskyy Y. Logistics security in the system of countries national security [Електронний ресурс] / Y. Krykavskyy, N. Hlynsky, N. Fihun // Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика. 2016. № 848. С. 31–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2016\\_848\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_848_7).

12. Orekhova K.V. Instrumentary for providing financial security of enterprise: monograph / K.V. Orekhova. LAP Lambert Academic Publishing d, 2015. Germany. 2015. 80 p.

#### REFERENACES:

1. Harmash S.V., Drozd A.V. (2015) Lohistychnyy pidkhd yak faktor pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya vyrobnychymy systemamy v suchasnykh умо-

vakh. Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Seriya : Tekhnichnyy prohres ta efektyvnist' vyrobnytstva, № 59, pp. 171–174 (in Ukrainian).

2. Horoshkova L.A., Volkov V.P., Kiyanova A.V. (2015) Lohistychnyy pidkhd v upravlinni finansovomy potokamy proektiv. Visnyk Pryazovs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky, № 30, pp. 418–424 (in Ukrainian).

3. Dykan' O.V. (2014) Lohistychnyy pidkhd do upravlinnya yakystyu produktsiyi promyslovykh pidpryyemstv. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, № 48, pp. 178–184 (in Ukrainian).

4. Leshchuk V.P. (2014) Lohistychnyy pidkhd do upravlinnya finansovomy potokamy sub'yektiv biznesu v rynkovomu seredovyshchi. Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky. № 4, pp. 181–185 (in Ukrainian).

5. Mushnykova S.A. (2015) Lohistychnyy pidkhd v upravlinni finansovoyu diyal'nistyu pidpryyemstv. Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu. № 4, pp. 146–152 (in Ukrainian).

6. Oryekhova K.V. (2017) Finansova bezpeka pidpryyemstva: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya. K.: DVNZ "Universytet bankivs'koyi spravy", 260 p. (in Ukrainian).

7. Sherstyuk R.P., Kinash I.A., Pohaydak O.B., Kuz'mak O.I. (2015) Bahatokomponentnyy, funktsional'no-lohistychnyy pidkhd do formuvannya modeli upravlinnya chynnykamy pidvyshchennya efektyvnosti promyslovoho pidpryyemstva u postkonfliktnyy period. Stallyy rozvytok ekonomiky, № 4, pp. 44–53 (in Ukrainian).

8. Grygorak M. (2018) Formation of management mechanisms of balanced development of logistics services market. Technology audit and production reserves, № 2(4), pp. 29–37 (in English).

9. Bilovodska O.A., Gryshchenko O.F., Syhyda L.O. (2016) Development of the enterprise distribution system taking into account the regional logistics potential. Marketyng i menedzhment innovacij, № 2, pp. 73–79. (in English).

10. Raimbekov Zh., Syzdykbayeva B., Baimbetova A., Rakhmetulina Zh. Evaluating the impact of logistics infrastructure on the functioning and development of regional economy. Ekonomichnyj chasopy's-XXI, № 160, pp. 100–105 (in English).

11. Krykavskyy Y., Hlynsky N., Fihun N. (2016) Logistics security in the system of countries national security. Visnyk Nacional'nogo universytetu "Lviv'ska politexnika". Logistyka, № 848, pp. 31–36 (in English).

12. Orekhova K.V. (2015) Instrumentary for providing financial security of enterprise: monograph. Germany: LAP Lambert Academic Publishing d, 80 p. (in English).

**Orekhova K.V.**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Banking University**Kucheryavenko I.V.**Research Scholar,  
Research Centre for Rocket Forces and Artillery of Ukraine**LOGISTIC CONCEPTS FOR MATERIAL FLOW MANAGEMENT IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE**

In the market economy conditions for improving regulation material flows, providing a high quality of supply, rational selecting suppliers, using methods for forming raw, it is advisable to implement the control over moving material resources process based on logistic approach.

It allows you to react to consumer needs, to reduce the time between the arrival of raw materials and time of goods delivery, to minimize stocks, and to accelerate the information obtaining process.

The aim of the article is to perform a comparative analysis and to select an acceptable logistic concept for material flow management in the Armed Forces of Ukraine.

For achieving the article's goal, the following tasks were set and solved:

- to identify and perform a comparative analysis of logistic concepts for material resources management;
- to choose the acceptable logistic concept for material flows managing in the Armed Forces of Ukraine.

In the article, scientific methods were used, such as: analysis, synthesis, induction, deduction.

In the article, it was established that modern logistic conventions for material resources management have a wide range for using in the Armed Forces of Ukraine:

for production enterprises and for services;

for logistics business processes and for others.

It is determined that the most acceptable logical concepts of material flow management in Ukrainian Armed Forces are such as: ERP, economical production, exactly in time, 6  $\sigma$ , Jugaad.

The logistics system in the Armed Forces of Ukraine represents an integral set of elements that have certain characteristics, different in quality, interact with each other, and can be combined into subsystems.

The creation of a logistics system in the Armed Forces of Ukraine has the goal for ensuring the supply of products at a certain time in the right quantity with the highest possible quality and minimum costs.

The construction of the effective mechanism for managing logistics systems in Armed Forces of Ukraine has the goal for optimizing and improving the already existing logistics system both in the long run of its operation and in real time.

Therefore, the prospect of further research of the authors of this article is the consideration of the main tasks and functions of the mechanism for managing the logistics systems in the Armed Forces of Ukraine, as well as the principles and requirements for its construction.

## ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНУ: ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE REGION: INNOVATION CONSTITUENT

УДК 332.122(477)

**Соколюк К.Ю.**

к.е.н., старший викладач  
кафедри маркетингу та реклами  
Вінницький торговельно-економічний  
інститут

Київського національного торговельно-  
економічного університету

**Головащенко А.В.**

асистент кафедри маркетингу та реклами  
Вінницький торговельно-економічний  
інститут

Київського національного торговельно-  
економічного університету

*У статті проаналізовано ключові визначення поняття «інноваційний потенціал» як складової економічного потенціалу регіону. Визначено основні його компоненти та умови формування її розвитку. Встановлено, що основою формування інноваційного потенціалу є рівень розвитку людського капіталу, якість якого залежить від ефективності вкладених інвестицій. Окреслено подальші перспективи розвитку інноваційного потенціалу.*

**Ключові слова:** ресурсний потенціал, економічний потенціал, інноваційний потенціал, інновація, людський капітал, трудові ресурси, економіка регіону, новація, ринкові можливості.

*В статье проанализированы ключевые определения понятия «инновационный потенциал» как составляющей экономического потенциала региона. Определены основные его компоненты и условия формирования и развития. Установлено, что основой формирования инновационного потенциала является уровень развития человеческого капитала, качество кото-*

*рого зависит от эффективности вложенных инвестиций. Определены дальнейшие перспективы развития инновационного потенциала.*

**Ключевые слова:** ресурсный потенциал, экономический потенциал, инновационный потенциал, инновация, человеческий капитал, трудовые ресурсы, экономика региона, новация, рыночные возможности.

*The basic definitions of "innovative potential" as a component of the economic potential of the region are analyzed in the article. The basic components and conditions of its formation and development are determined. It was established that the basis of the formation of innovative potential is the level of development of human capital, the quality of which, in turn, depends on the efficiency of investments. Further prospects for the development of innovation potential and conditions for its involvement in the production process are outlined.*

**Key words:** resources potential, economic potential, innovation potential, innovation, human capital, labor resources, regional economy, market opportunities.

**Постановка проблеми.** Вирішальну роль у формуванні конкурентної, ефективної економіки країни як на мікро-, так і на макрорівнях відіграє ресурсний потенціал, що обумовлює необхідність постійного вивчення та пошуку шляхів його зміцнення.

Економічний потенціал регіону – це сукупні можливості раціонального та ефективного використання ресурсів регіону в процесі виробництва матеріальних благ і послуг для досягнення поставленої мети в межах адміністративно-територіального утворення.

Як і економіка загалом, економічний потенціал регіону є динамічною системою, що характеризується комплексністю та системністю свого розвитку та постійною зміною пропорцій і зв'язків між його складовими як у часі, так і в просторі. Перебуваючи у функціональній залежності, одні складові економічного потенціалу видозмінюють інші, що обумовлює зрушення пропорцій функціонального і територіального характеру.

Як правило, економічний потенціал регіону представляють у вигляді комплексу взаємопов'язаних потенціалів, оскільки існує безліч підходів до формування такого комплексу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням ресурсного потенціалу (економічного потенціалу) займалась значна частина науковців як в Україні, так і за її межами. Вагомий внесок у розвиток цієї теми здійснили В.М. Бондаренко, О.А. Демин, С.Є. Лешанич, Л.Ц. Масловська та інші вчені. Окремими напрямом дослідження економічного потенціалу є вивчення його іннова-

ційної складової. Значний внесок у вивчення цього питання здійснили Ю.О. Бакланова, Л.Я. Бенюк, О.Б. Жихор, Н.С. Куцай, Н.А. Леоненко, В.О. Шутенко та інші відомі науковці.

**Постановка завдання.** Аналізуючи ресурсний потенціал регіону, а саме його формування та розвиток, вважаємо, що слід детальніше дослідити економічний потенціал та одну з розвиваючих його складових, а саме інноваційну складову. Оскільки з розвитком науки та техніки, а також з урахуванням залежності цієї складової економічного потенціалу від фактору часу вивчення та пошук можливостей ефективнішого його використання набуває системного характеру.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проаналізувавши основні наукові підходи до трактування поняття «економічний потенціал» та його складових, зупинимось на найбільш оптимальному з них, що запропонував С.Є. Лешанич. Науковець пропонує поділяти економічний потенціал на такі складові [14]:

- трудовий потенціал;
- виробничий потенціал;
- ресурсний потенціал;
- інформаційний потенціал;
- інноваційний потенціал;
- фінансовий потенціал.

Регіонам України в сучасних умовах переважно притаманна орієнтація на традиційні ресурси і фактори конкурентних переваг. Тоді як ресурси, пов'язані з інноваційною та інституційною складовими економічного зростання, задіяні значно меншою мірою.

Інноваційний потенціал регіону – це комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають спроможність економіки регіону до розвитку на основі постійного пошуку, використання та розвитку нових сфер і способів ефективно реалізації фактичних та потенційних ринкових можливостей. Він є ядром його економічного потенціалу, органічно входячи до складу кожної з його складових. У зв'язку з необхідністю постійного пристосування економіки регіону під вплив зовнішніх факторів (світових тенденцій) саме достатність інноваційного потенціалу є вирішальною у забезпеченні еколого-економічної безпеки регіонів та країни загалом, зростання національної економіки та її сталого розвитку [18].

О.А. Демин дає таке визначення: «інноваційний потенціал регіону – це сукупність усіх наявних у регіоні видів ресурсів, включаючи інтелектуальні, матеріальні, фінансові, інформаційні тощо, необхідних для забезпечення інноваційного процесу на всіх стадіях – від продукування нових знань до поширення й реалізації інноваційної продукції, а також здатності суб'єктів господарювання до сприйняття інновацій та їх інноваційної активності» [8].

Крім цих визначень, існує ще ціла низка трактувань провідних науковців, що систематизовані Н.М. Буняк [6], а ми наводимо ще декілька визначень (табл. 1).

Інноваційний потенціал визначається як базовий ресурс у сучасних умовах інтенсивного розвитку економіки, що дає змогу ефективно використовувати всі інші ресурси, які має суспільство.

Існує й таке визначення інноваційного потенціалу території: комплекс взаємопов'язаних ресурсів і можливостей їх реалізації, які визначають її здатність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, науково-дослідницьку, економічну тощо) приводити у відповідність зовнішні та внутрішні можливості розвитку; використання й розвиток нових сфер і способів ефективно реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей [22].

Для зручнішого аналізу виділяють складові інноваційного потенціалу, що характеризують ресурси та здатність до їхньої реалізації, які визначають можливості підприємств території розвиватися інноваційним шляхом.

Ю.С. Шипуліна виділяє такі складові інноваційного потенціалу [21]:

Таблиця 1

**Основні підходи до трактування поняття «інноваційний потенціал регіону»**

Автор	Зміст визначення інноваційного потенціалу регіону
Ю.О. Бакланова [2]	Це джерела, можливості, засоби створення умов для оптимізації внеску науки й техніки в економічний розвиток за рахунок впровадження ринкових принципів у цю сферу та реструктуризації.
Л.Я. Беновська [4]	Це поєднання умов та сукупності кадрових, науково-дослідницьких, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних ресурсів, які тісно взаємопов'язані між собою, використовуються для інноваційної діяльності суб'єктів регіону та забезпечують на основі цього конкурентні переваги.
О.А. Біловодська, О.Ф. Грищенко [5]	Це сукупність усіх ресурсів цього регіону, що забезпечує його здатність в наявних соціально-економічних умовах створювати, отримувати та впроваджувати інновації, спираючись на наявну інформаційну інфраструктуру та інноваційну культуру.
Є.С. Галушко [7]	Це спроможність підприємств розробляти і впроваджувати нововведення відповідно до необхідних якісних стандартів з метою адаптації до змін у зовнішньому середовищі.
О.Б. Жихор [9]	Це здібність та готовність економічної системи (регіону) здійснювати ефективну інноваційну активність.
Ю.М. Канигін [10]	Це система, яка включає науку, освіту і технічний потенціал виробництва, іншими словами, це вся сукупність чинників (інтелектуальних і матеріальних), які визначають рівень, терміни і масштаби поширення нових технологічних систем у суспільному виробництві.
О.В. Куур, М.В. Струкова [11]	Це накопичений сукупний інноваційний ресурс, який забезпечує інтенсивний розвиток економічних суб'єктів регіону і сприяє отриманню ними доходів.
Н.С. Куцай [12]	Це оптимальне поєднання сукупності ресурсів кадрових, науково-дослідницьких, матеріально-технічних, ринкових, політико-правових, інформаційних, фінансових, які максимально уможливають їх використання для успішного соціально-економічного зростання регіону та підвищення якості життя його населення.
Н.А. Леоненко [13]	Це структурний елемент економічного потенціалу та сукупна здатність науково-технічних знань і практичного досвіду, які має суспільство на цьому етапі його розвитку, забезпечити найбільш повне використання ресурсів економічного потенціалу.
С.А. Трухін [19]	Це сукупність науково-технічних, виробничих, технологічних, кадрових, інфраструктурних, фінансових, правових та інших можливостей господарюючих суб'єктів регіону забезпечити сприяння та дифузії інновацій.
Л.З. Фатхулліна, Л.В. Шабалтіна [20]	Це сукупність людських, соціальних, правових, матеріально-технічних, інформаційних та інших ресурсів, призначених для інноваційного розвитку регіону.
В.О. Шутенко, Т.І. Городинський [23]	Це спроможність регіону, використовуючи наявні ресурси та інфраструктуру, створювати інноваційний продукт та впроваджувати його на ринок.



– ринкова, яка характеризує ступінь відповідності зовнішніх можливостей території зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем;

– інтелектуальна, що визначає можливості генерації та сприйняття ідей і задумів новацій та доведення їх до рівня нових технологій, конструкцій, організаційних і управлінських рішень;

– кадрова, що характеризує можливості персоналу застосувати нові технології, реалізувати нові організаційні й управлінські рішення, розробити й виготовити нові товари;

– технологічна, яка характеризує здатність підприємств території оперативним чином переорієнтувати виробничі потужності й налагодити економічно ефективне виробництво нових продуктів, які відповідають запитам споживачів;

– інформаційна, що характеризує інформаційну забезпеченість, ступінь повноти, точності й суперечності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень;

– інтерфейсна, яка характеризує можливості приведення у відповідність і узгодженість різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційного процесу, зокрема розробників інновацій, виробників нових товарів, інвесторів, постачальників вихідної сировини, матеріалів і комплектуючих, торговельних і збутових посередників, споживачів, суспільство загалом;

– науково-дослідницька, яка характеризує наявність започаткування результатів науково-дослідницьких робіт, достатнього для генерації нових знань, здатність проведення досліджень з метою перевірки ідей новацій та можливості їх використання у виробництві нової продукції.

Окремою складовою інноваційного потенціалу регіону визначено маркетингову складову, що є здатністю регіону з використанням наявних ресурсів, наявної інноваційної інфраструктури та сформованої інноваційної культури комерціалізувати результати науково-технічної діяльності та забезпечити їх ефективне використання [22].

Визначення сутності та змісту інноваційної складової економічного потенціалу має на меті подальшу оцінку його стану та ефективності використання. Найбільш поширеною є методика кількісної оцінки інноваційного потенціалу.

Методика кількісної оцінки інноваційного потенціалу регіону, розроблена Е.П. Амосенком і В.А. Бажановим, передбачає використання методу головних компонент, який дає змогу під час аналізування причинно-наслідкових зв'язків із сукупності елементарних ознак виявити приховані загальні характеристики вищого порядку. При цьому головні компоненти виконують роль інтегральних показників окремих частин інноваційного потенціалу регіону [1].

В результаті проведеного аналізу автори визначили шість головних компонент (факторів) [1]:

1) дослідницький потенціал населення;

2) витратомісткість валового регіонального продукту за дослідницькими роботами;

3) наукоємність валового регіонального продукту за докторами наук;

4) наукоєсність валового регіонального продукту за дослідниками з науковими ступенями;

5) винахідницький потенціал економічно активного населення;

6) рівень інноваційної активності організацій.

Досліджуючи та узагальнюючи наявні методики оцінки інноваційного потенціалу, Н.М. Буняк дійшла висновку, що більшість методик [6]:

– передбачають оцінку лише його ресурсної складової і не дають змогу зіставити наявний інноваційний потенціал та рівень його використання;

– перевантажені великою кількістю одиничних показників, які дуже часто корелюють між собою, оскільки розрахунок вагових коефіцієнтів проводиться на основі експертних оцінок, а не кореляційних залежностей;

– характеризуються складністю розрахунків;

– передбачають оцінку інноваційного потенціалу регіону фрагментарно та не враховують особливості функціонування та розвитку регіону;

– характеризуються недостатнім обґрунтуванням принципів групування одиничних показників [6].

Науковці наголошують на тому, що розвиток науково-технічного прогресу, генерування інновацій є тими важливими чинниками, які спрямовані на покращення умов життєдіяльності суспільства певного регіону. Інноваційний шлях розвитку регіональної економіки зумовлений комплексним реформуванням науково-технічної сфери від прикладних досліджень до серійного виробництва наукоємної продукції та виведення її на міжрегіональні й світові ринки. Трансформаційні процеси залежать від активізації розвитку інновацій у регіоні в його господарському комплексі, формування нових видів економічної діяльності, оптимізації територіально-галузевої структури регіону, зрештою, підвищення якості життя населення [15].

Значну увагу науковців приділено дослідженню шляхів розвитку інноваційного потенціалу як складової економічного потенціалу. Зокрема, запропоновано підхід, що дає змогу виробити концептуальні напрями інноваційної стратегії економічного зростання, що базується на:

– підтримці інноваційного потенціалу, зокрема тих виробничо-технологічних систем, що мають завершений характер, інновацій базисного характеру;

– селективності підтримки напрямів інноваційного характеру для концентрації наявних ресурсів та підвищення ефективності їх використання;

– сприянні розвитку конкурентних переваг підприємств з виробництва нових високотехнологічних продуктів, а особливо національних торговельних марок;

– залученні до інноваційно-інвестиційного процесу на державному та регіональному рівнях ресурсів усіх наявних форм власності, включаючи приватну;

– запровадженні єдиних національних технологічних стандартів на основі світових стандартів якості;

– розвитку інновацій інфраструктурного та організаційно-управлінського типу, що є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності національних виробників;

– використанні кластерної стратегії [13].

Національна інноваційна система країни формується під впливом наявності природних ресурсів, форм інституційної взаємодії державних і приватних структур, рівня розвитку науки й інноваційного потенціалу тощо.

Водночас рівень розвитку науки й інноваційного потенціалу прямо залежить від наявності та якості людського капіталу, який є базою (основною), першоджерелом новацій, оскільки саме людина своїм інтелектом та здібностями створює абсолютно нові продукти.

Процес становлення та подальшого використання людського капіталу проходить в два основні етапи:

1) формування людського капіталу;

2) примноження та збагачення людського капіталу (рис. 1).

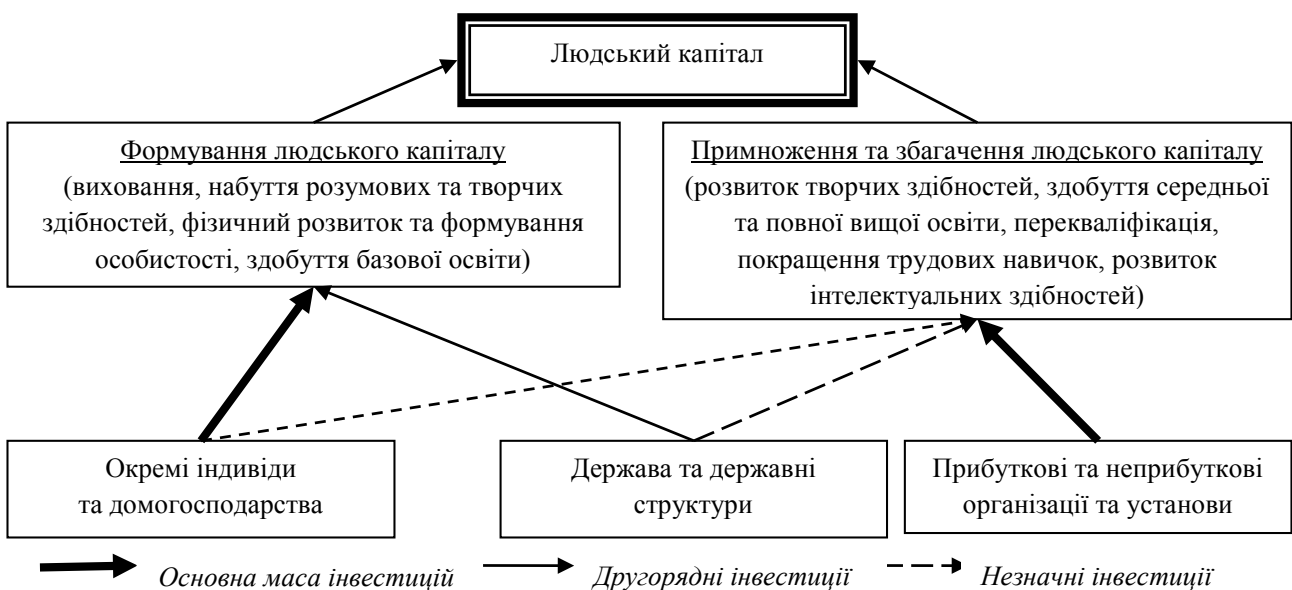
Відповідно до етапу розвитку людського капіталу в процес його інвестування залучаються різні інвестори. Науковці виділяють таких основних інвесторів людського капіталу, як окремі індивіди, домогосподарства, господарські товариства (корпорації, підприємства, організації), фінансово-кредитні установи, держава, громадські та міжнародні

організації [16]. Загалом їх можна поділити на три групи, такі як окремі індивіди та домогосподарства; держава та державні установи; прибуткові та неприбуткові організації та установи.

Регулювання процесу ефективності інвестування людського капіталу на державному рівні має здійснюватися на двох етапах його становлення та подальшого розвитку (рис. 1). На етапі формування це має здійснюватися через систему управління вихованням дітей (контроль за компетентністю персоналу дитсадків та дошкільних закладів, відповідністю їх матеріально-технічного забезпечення), контроль за якістю надання освітніх послуг (контроль за психолого-педагогічними якостями педагогів, їх професійними навичками та вмінням донести необхідну інформацію учням), сприяння створенню соціально-культурних закладів, розвитку творчих та інтелектуальних здібностей.

Деякі науковці найвагомішим активом людського капіталу визначають освіту, що можна розглядати не лише як засіб збільшення майбутніх доходів, але й як здатність створювати режим самогенерації або самоінвестування людського капіталу [17]. Це пояснюється тим, що завдяки освіті людина, використовуючи трудовий потенціал за призначенням, не лише примножує матеріальні блага, що потім використовуються для задоволення фізіологічних, соціальних та інших потреб, але й вдосконалює свої навички, професійні здібності та компетенції.

На етапі примноження та збагачення людського капіталу велике значення має регулювання державою у співпраці з підприємствами та організаціями попиту та пропозиції на ринку праці, а саме ліцензування та випуск спеціалістів тих професій, які є необхідними для розвитку економіки країни. Також



**Рис. 1. Процес становлення та подальшого збагачення людського капіталу**

Джерело: складено авторами на основі джерела [16]



невід'ємним елементом цього процесу є співпраця підприємств та навчальних закладів щодо виробничої практики студентів та подальшого їх працевлаштування. Це дасть можливість скоротити безробіття в країні, що викликано невідповідністю пропозиції попиту на ринку праці, та дасть змогу переступити так званий підводний камінь, а саме необхідний стаж роботи в три роки.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Отже, варто зазначити таке. Існує значна кількість визначень поняття «інноваційний потенціал» як складової економічного потенціалу. Всі вони зводяться до науки, освіти та інноваційної активності окремого підприємства, регіону та країні загалом. В основу ж інноваційної діяльності, на наш погляд, має бути закладено людський капітал, що потребує значних вкладень для свого формування та подальшого розвитку.

Наведені дані підтверджують той факт, що подальше сприяння вкладенню інвестиційних ресурсів в людський капітал є актуальною проблемою для економіки України та регіонального розвитку щодо формування інноваційного потенціалу, оскільки на сучасному етапі розвиток людського капіталу та ефективно залучення його у виробничий процес є більшою мірою необхідністю, ніж рекомендацією для усунення безробіття та невідповідності між потребою ринку в працівниках необхідної освітньої підготовки та пропозицією. Крім того, підвищення рівня зайнятості населення сприятиме зростанню його платоспроможності, що сприятиме регіональному розвитку та розвитку економіки країни загалом.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Амосенок Э.П. Интегральная оценка инновационного потенциала регионов России. Регион: экономика и социология, 2006. № 2. С. 134–145.
2. Бакланова Ю.О. Инновационный потенциал региона и его открытость по отношению к внешней среде. Управление экономическими системами. 2010. № 1(21). URL: <http://uecs.mcnip.ru>.
3. Бахтизин А.Р. Сравнительные оценки инновационного потенциала регионов РФ. Проблемы прогнозирования. 2010. № 3. С. 73–81.
4. Беновська Л.Я. Інноваційний потенціал регіону та умови його реалізації URL: <http://nbuv.gov.ua>.
5. Біловодська О.А. Формування маркетингових критеріїв щодо оцінки інноваційного потенціалу регіону. Механізм регулювання економіки. 2009. № 4 (Т. 2). С. 246–256.
6. Буняк Н.М. Інноваційний потенціал регіону: сутність та методика оцінки. Економіка та держава. 2011. № 11. С. 38–40.
7. Галушко Е.С. Повышение эффективности использования инновационного потенциала в условиях перехода к рыночным отношениям: дисс. ... канд. экон. наук; НАН Украины, Институт экономики промышленности. Донецк, 1998.

8. Демин О.А. Методологические основы регулирования потенциала экономического развития региона: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.02.03; Харьковский национальный университет им. В.Н. Каразина. Харьков, 2004. 20 с.

9. Жихор О.Б. Інноваційний потенціал регіону та підходи до його оцінки. Коммунальное хозяйство городов. 2006. № 73. С. 56–66.

10. Каныгин Ю.М. Научно-технический потенциал (проблемы накопления и использования). Новосибирск, 1974.

11. Куур О.В. Рейтинговая оценка инновационного потенциала регионов Республики Казахстан. URL: [http://www.rusnauka.com/15\\_APSN/67137.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_APSN/67137.doc.htm).

12. Куцай Н.С. Проблеми дослідження підходів до трактування поняття «інноваційний потенціал регіону». URL: <http://vlp.com.ua/node/741>.

13. Леоненко Н.А. Інноваційний потенціал регіону як основа відтворення економічного потенціалу. Бізнес-Інформ, 2013. № 11. С. 138–142.

14. Лешанич С.Є. Формування складових економічного потенціалу регіону. Моделювання регіональної економіки. 2013. № 2.

15. Масловська Л.Ц. Сталий розвиток продуктивних сил регіонів: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. 366 с.

16. Подра О.П. Інвестиції в людський капітал як чинник розвитку інформаційного суспільства. Економічні науки. Секція «Економічна теорія та економічна історія». 2010. Вип. 7(28). Ч. 2.

17. Степаненко Н.О. Інвестування в людський капітал на сучасному етапі розвитку української економіки. Бізнес-Інформ, 2009. № 11(2). С. 181–183.

18. Стеценко Т.О. Аналіз регіональної економіки: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 116 с.

19. Трухин С.А. Оценка инвестиционной привлекательности и инновационного потенциала (на примере Алтайского края). URL: [http://elibr.altstu.ru/elibr/books/Files/pv2006\\_03\\_1/pdf/200truh.pdf](http://elibr.altstu.ru/elibr/books/Files/pv2006_03_1/pdf/200truh.pdf).

20. Фатхулина Л.З. Методология анализа инновационного потенциала региона по фактору образования. Вестник УГАТУ. 2010. № 5 (40). С. 233–242.

21. Шипуліна Ю.С. Управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.02.02 «Економіка та управління науково-технічним прогресом»; СДУ. Суми, 2006. 248 с.

22. Шутенко В.О. Інноваційний потенціал регіону: теоретичний аспект URL: <http://ena.lp.edu.ua>.

23. Шутенко В.О. Інноваційний потенціал регіону: теоретичний аспект. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2001. № 436. С. 427–431.

#### REFERENCES:

1. Amosenok E.P. (2006) Yntehralnaia otsenka ynnovatsyonnoho potentsyala rehyonov Rossyy [Integral assessment of the innovative potential of the regions of Russia]. Rehyon: ekonomyka i sotsyolohyia, № 2. P. 134–145.
2. Baklanova Yu.O. (2010) Ynnovatsyonnyi potentsyal rehyona y eho otkritost po otnoshenyiu k vneshnei

srede [Innovative potential of the region and its openness to the external environment]. Upravlenye ekonomycheskymy systemamy, № 1(21). URL: <http://uecs.mcnp.ru>.

3. Bakhtyzyn A.R. (2010) Sravnytelnie otsenky ynnovatsyonnoho potentsyala rehyonov RF. Problemi prohnozyrovaniya [Comparative assessments of the innovative potential of the regions of the Russian Federation], № 3. P. 73–81.

4. Benovska L.Ya. Innovatsiyni potentsial rehionu ta umovy yoho realizatsii [Innovative potential of the region and conditions for its implementation] URL: <http://nbuv.gov.ua>.

5. Bilovodska O.A. (2009) Formuvannya marketynhovyykh kryteriiv shchodo otsinky innovatsiynoho potentsialu rehionu [Formation of marketing criteria for assessing the innovation potential of the region]. Mekhanizm rehuliuvaniya ekonomiky, № 4 (T. 2). P. 246–256.

6. Buniak N.M. (2011) Innovatsiyni potentsial rehionu: sutnist ta metodyka otsinky [Innovative potential of the region: the essence and methodology of evaluation]. Ekonomika ta derzhava, № 11. P. 38–40.

7. Halushko E.S. (1998) Povishenye efektyvnosti uspolzovaniya ynnovatsyonnoho potentsyala v usloviakh perekhoda k ryinochnym otnosheniyam [Increasing the efficiency of using innovative potential in a transition to market relations]. Dys. ... kand. ekon. nauk NAN Ukrainy; Ynstytut ekonomiky promishlennosti. – Donetsk, 1998.

8. Demyn O.A. Metodolohycheskye osnovy rehulirovaniya potentsyala ekonomycheskoho rozvytya rehiona [Methodological bases of regulation of the potential of economic development of the region]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.02.03 / Demyn O.A.; Khar'kovskiy natsionalnyi unyversytet ym. V.N. Karazyna. – Kh., 2004. – 20 p.

9. Zhykhor O.B. (2006) Innovatsiyni potentsial rehionu ta pidkhody do yoho otsinky. [Innovative potential of the region and approaches to its evaluation] Komunalnoe khoziaistvo horodov, № 73. P. 56–66.

10. Kanihyn Yu.M. Nauchno-tekhnycheskyi potentsyal (problemy nakopleniya y yspolzovaniya) [Scientific and technical potential (problems of accumulation and use)]. – Novosybyrsk, 1974.

11. Kuur O.V. Reitynhovaia otsenka ynnovatsyonnoho potentsyala rehyonov Respublyky Kazakhstan [Rating assessment of the innovative potential of the regions of the Republic of Kazakhstan]. URL: [http://www.rusnauka.com/15\\_APSN/67137.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_APSN/67137.doc.htm).

12. Kutsai N.S. Problemy doslidzhennia pidkhodiv do traktuvanniia poniattia "innovatsiyni potentsial rehionu" [Problems of the study of approaches to the interpretation of the concept "innovative potential of the region"]. URL: <http://vlp.com.ua/node/741>.

13. Leonenko N.A. (2013) Innovatsiyni potentsial rehionu yak osnova vidtvorennia ekonomichnoho potentsialu. [Innovative potential of the region as a basis for the reproduction of economic potential] Biznes-Inform, № 11. P. 138–142.

14. Leshanych S.Ie. (2013) Formuvannya skladovyykh ekonomichnoho potentsialu rehionu [Formation of the components of the economic potential of the region]. Modeliuvaniya rehionalnoi ekonomiky. № 2.

15. Maslovska L.Ts. Stalyi rozvytok produktyvnykh syl rehioniv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Sustainable development of the productive forces of the regions: theory, methodology, practice]: monohrafiia / L.Ts. Maslovska. – K.: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2003. – 366 p.

16. Podra O.P. (2010) Investytsii v liudskiy kapital yak chynnyk rozvytku informatsiynoho suspilstva. [Investing in human capital as a factor in the development of the information society] Ekonomichni nauky. Sektsiia "Ekonomichna teoriia ta ekonomichna istoriia". LNTU, Vypusk 7(28). Ch. 2.

17. Stepanenko N.O. (2009) Investuvannya v liudskiy kapital na suchasnomu etapi rozvytku ukrainskoi ekonomiky.[Investing in human capital at the current stage of development of the Ukrainian economy]. Byznys-Inform, № 11(2). P. 181–183.

18. Stetsenko T.O. Analiz rehionalnoi ekonomiky. [Analysis of the regional economy] Navch. posibnyk. K.: KNEU, 2002. 116 p.

19. Trukhyn S.A. Otsenka ynnovatsyonnoho pryvlekatelnosti y ynnovatsyonnoho potentsyala (na prymerе Altaiskoho kraia) [Estimation of investment attractiveness and innovation potential (on the example of Altai Territory)]. URL: [http://elib.altstu.ru/elib/books/Files/pv2006\\_03\\_1/pdf/200truh.pdf](http://elib.altstu.ru/elib/books/Files/pv2006_03_1/pdf/200truh.pdf).

20. Fatkhulyna L.Z. (2010) Metodolohiia analiza ynnovatsyonnoho potentsyala rehiona po faktoru obrazovaniya. [Methodology of analyzing the innovative potential of the region by the factor of education] Vestnyk UHATU, № 5(40). P. 233–242.

21. Shypulina Yu.S. Upravlinnia potentsialom innovatsiynoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Management of the potential of innovative development of industrial enterprises]: dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.02.02 "Ekonomika ta upravlinnia naukovo-tekhnychnym prohresom" / Yu.S. Shypulina. – Sumy: SDU, 2006. – 248 p.

22. Shutenko V.O. Innovatsiyni potentsial rehionu: teoretychnyi aspekt [Innovative potential of the region: theoretical aspect]. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.

23. Shutenko V.O. Innovatsiyni potentsial rehionu: teoretychnyi aspekt. Visnyk Natsional'nogo universytetu "L'vivs'ka politehnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlenn'a I problem rozvytku. 2001. № 436. S. 427–431.

**Sokoliuk K.Yu.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Instructor at Department of Marketing and Advertising,  
Vinnitsa Institute of Trade and Economics  
Kyiv National University of Trade and Economics

**Holovashchenko A.V.**

Assistant Lecturer at Department of Marketing and Advertising,  
Vinnitsa Institute of Trade and Economics  
Kyiv National University of Trade and Economics

## THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE REGION: INNOVATION CONSTITUENT

The basic definitions of “the economic potential of the region” and approaches to the definition of its main components are analyzed in the article. Thus, the economic potential of the region is the aggregate possibilities of rational and efficient use of the region’s resources in the process of production of material goods and services for achieving the goal within the administrative-territorial formation.

It is identified that the driving force of the development of economic potential is innovation potential, which is a complex of interrelated resources and their implementation capabilities that determine the ability of the region’s economy to develop on the basis of constant search, use, and development of new areas and ways of effectively realizing actual and potential market opportunities. It’s the core of the economic potential and, at the same time, it’s organically entering into each of the economic potential constituent parts.

The determination of the essence and content of the innovative component of economic potential aims at further assessment of its condition, the definition of conditions for the formation, and development and further effective using. Research has revealed that the most common method is the quantitative assessment of innovation potential.

Also, research has shown that the national innovation system of the country is formed under the influence of such factors as: the availability of natural resources, forms of institutional interaction between public and private structures, the level of development of science and innovation potential, etc. The level of development of science and innovation potential directly depends on the availability and quality of human capital, which are the basis and the primary source of innovations. Since it’s a man, who with his intelligence and abilities creates completely new products.

Further promotion of the investment into human capital is an urgent problem for the Ukrainian economy and regional development in terms of the formation of innovation potential. Since the effective involvement of it in the production process is more necessary than the recommendation to eliminate unemployment and the discrepancy between the market demand for workers with the necessary education and its supply.

## РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОГО ЛОГІСТИЧНОГО РИНКУ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА СТАТИСТИЧНІ АСПЕКТИ

## DEVELOPMENT OF THE NATIONAL LOGISTICS MARKET: THEORETICAL AND STATISTICAL ASPECTS

*У статті визначено етапи становлення та розвитку логістики в Україні. Досліджено структурні складові вітчизняного логістичного ринку. Проаналізовано основні статистичні показники, які характеризують логістичний ринок України. Виокремлено фактори, які впливають на логістичне забезпечення. Окреслено основні вектори розвитку логістики в Україні.*

**Ключові слова:** логістика, логістичний ринок, логістичне забезпечення, індекс ефективності логістики, логістичні послуги, транспортна логістика, вантажопотік, вантажоперевезення.

*В статье определены этапы становления и развития логистики в Украине. Исследованы структурные составляющие отечественного логистического рынка. Проанализированы основные статистические показатели, характеризующие логистический рынок Украины. Выделены факторы,*

*влияющие на логистическое обеспечение. Определены основные векторы развития логистики в Украине.*

**Ключевые слова:** логистика, логистический рынок, логистическое обеспечение, индекс эффективности логистики, логистические услуги, транспортная логистика, грузопоток, грузоперевозки.

*The article defines the stages of formation and development of logistics in Ukraine. The structural components of the national logistic market are investigated. The main statistical indicators characterizing the logistic market of Ukraine are analyzed. The factors influencing logistic support are determined. The main vectors of development of logistics in Ukraine are outlined.*

**Key words:** logistics, logistic market, logistic support, logistics performance index, logistic services, transportation logistics, freight traffic, cargo transportation.

УДК 164.01

Ціщик Р.В.

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри аудиту, ревізії та аналізу  
Тернопільський національний  
економічний університет

**Постановка проблеми.** Незважаючи на позитивну динаміку та значний потенціал, вітчизняний логістичний ринок перебуває на етапі формування та консолідації. Темпи розвитку національної логістики нижчі за світові, що призводить до відставання від світових логістичних процесів, недостатнього використання можливостей, втрати конкурентних позицій.

Вищезазначене актуалізує дослідження сучасного стану, особливостей та тенденцій розвитку національної логістики, структурних складових вітчизняного логістичного ринку з урахуванням відкритості економіки України та її високої залежності від глобальних процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні основи становлення та розвитку логістичного забезпечення й базові аспекти функціонування логістичного ринку вивчали такі зарубіжні вчені-економісти, як, зокрема, М. Бернон, Р. Каплан, Д.Дж. Клос, М. Крістофер, Р. Купер, Д.М. Ламберт, Б. Лапідус, Ф. Пфоль, Дж. Сток, Д. Уотерс, Р. Хоук.

Окреслена проблематика також розглядається в працях російських та українських дослідників. Зокрема, наукові доробки у цьому напрямку мають Ю. Аванесов, В. Алькеми, Г. Багієва, А. Баскин, А. Гаджинський, Х. Гізатуллин, М. Гордон, М. Григорак, В. Дибська, О. Дунаєв, І. Желябін, А. Зирянов, О. Зуєва, Н. Котис, Ф. Крутіков, Ю. Неруш, Н. Пархаєва, О. Проценко, С. Саркісов, С. Уваров, Н. Фасоляк, Н. Хвищун.

Проте досі існує низка проблем функціонального становлення та розвитку логістики, які виступають предметом дискусій та обговорень науковців.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад формування логістики в Україні, ідентифікація структури вітчизняного логістичного ринку, аналіз та оцінка сучасного стану, актуальних проблем і перспектив розвитку цього ринку в Україні.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** В Україні процес становлення та розвитку логістичного ринку проходив у декілька етапів. Так, у пострадянський період вітчизняне логістичне забезпечення обмежувалось лише транспортними послугами автопарків та діяльністю окремих митних брокерів. Згодом внаслідок зміни ринкової філософії, збільшення вантажоперевезень та розвитку міжнародної торгівлі роль логістики в економічних процесах все більше зростає [1].

На початку 90-х років в Україні створюються перші торговельні та дистрибуторські компанії, які займаються транспортуванням, просуванням та поширенням товарів територією країни.

Поява на вітчизняному ринку міжнародних корпорацій, поживлення конкуренції сприяли трансформації цих компаній у логістичних операторів, які могли задовольнити вимоги світових брендів. Тому у 2000-х роках з'являються національні логістичні підприємства, спектр та якість послуг яких відповідає світовому рівню. Паралельно на українському ринку починають свою діяльність іноземні логістичні компанії.

Логістичний ринок продовжує стрімко розвиватись у зв'язку з підвищенням попиту на продукцію та збільшенням виробництва. Внаслідок цього вітчизняне логістичне забезпечення активно



вдосконалюється, а саме структурується та стає більш якісним і прозорим. За 2000–2008 роки обсяги вантажоперевезень через кордон України зросли на 50% за експортними операціями, імпорту збільшився майже на 40% [2].

Проте у 2009 році через фінансову кризу значно скоротилися та стали нестабільними обсяги закупівель та поставок, про що свідчить зменшення вантажопотоку на 27% порівняно з 2008 роком. Це призвело до того, що логістичні підприємства працювали з низьким відсотком рентабельності, а частині логістичних операторів довелося залишити вітчизняний ринок.

Сьогодні національна логістика набуває ознак відкритості, професійності та інноваційності. З'являються нові вузькоспеціалізовані напрями логістики, зокрема фармацевтична логістика, логістика небезпечних вантажів. Це забезпечує конкурентні переваги, можливість адаптуватися до вимог споживачів та передбачає урегульованість ринкової кон'юнктури.

Свідченням того, що сучасний стан логістичного ринку України характеризується позитивною динамікою, є національний індекс її ефективності (Logistics Performance Index, LPI). Цей показник вперше було визначено у 2007 році. У 2015 році вже в'яте проведено моніторинг тенденцій і ступеня розвитку логістики серед 160 країн світу, де Україна посіла 80 місце (2,74 бали), тоді як у 2010 році вона була 102-ю в рейтингу (2,57 бали) (табл. 1) [3].

Таблиця 1

**Інтегральний індекс ефективності логістики в Україні за 2007–2016 роки**

Рік	Місце в рейтингу	Оцінка в балах
2010	102	2,57
2012	66	2,85
2014	61	2,98
2016	80	2,74

Джерело: сформовано на основі джерела [3]

Отже, середнє значення індексу ефективності логістики в Україні за 2010–2016 роки становить 74/2,81 (місце/оцінка в балах). Найбільш розви-

неним напрямом вітчизняної системи логістики є своєчасність поставок вантажів (54-е місце в загальному рейтингу, 3,51 бали), а найменш розвиненим – митна логістика (116 місце, 2,34 бали) [3].

Важливими статистичними показниками логістичної галузі України є частка логістичних послуг у світовому ВВП, питома вага транспортних, поштових і кур'єрських послуг та складського господарства у структурі ВВП України, індекс цін логістичного ринку, кадрове забезпечення логістики, інвестиційний потенціал логістичного сектору економіки України тощо.

Щоб визначити частку вітчизняних логістичних послуг у світовому ВВП, проаналізуємо цей показник для окремих країн загалом по Європі та у середньому по світу (табл. 2).

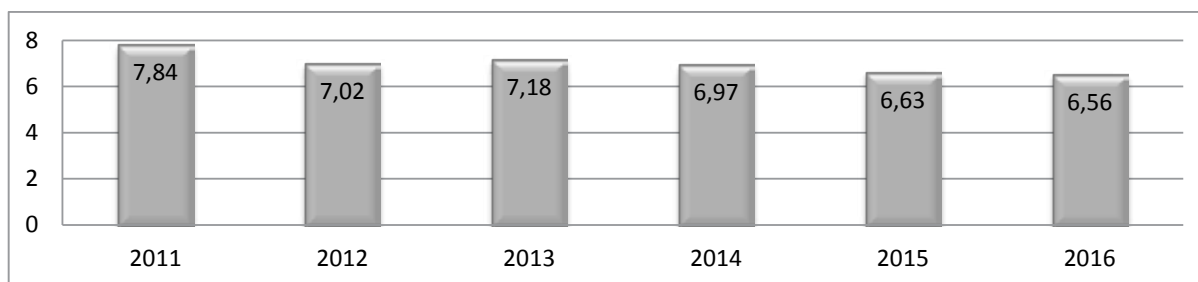
Таблиця 2

**Частка логістичних послуг країн у світовому ВВП**

Країна	Частка логістичних послуг у світовому ВВП, %
Російська Федерація	19
Республіка Білорусь	12
Республіка Казахстан	16
Республіка Молдова	17
Європа (середній показник)	9,2
У середньому по країнах світу	11,7
Україна	15,3

Джерело: сформовано на основі джерел [4; 5]

Отже, частка логістичних послуг України у світовому ВВП у 2016 році склала 15,3%. Проте все ж таки Україна значно поступається в розвитку країнам європейського та американського регіонів. Так, за даними експертів «Українського логістичного альянсу» (УЛА), дохід від логістичної діяльності у Німеччині складає 170 млрд. євро на рік, а в Україні – лише 300 млн. євро. Хоча, згідно з оцінками фахівців, потенційно дохід нашої держави може становити 300 млрд. доларів США щорічно. Валові витрати України на логістичні операції складають у середньому 35% від загальної суми витрат на виробництво, тоді як у США цей показник досягає 25%, а в Європі – 8–12% [5].



**Рис. 1. Питома вага транспортних, поштових та кур'єрських послуг і складського господарства у структурі ВВП України, %**

Джерело: сформовано на основі джерела [6]



Згідно з офіційною вітчизняною статистикою частка транспорту, складування, поштової та кур'єрської діяльності склала 6,56% від загальної вартості ВВП, а протягом десяти років вона не перевищувала 8% (рис. 1) [6].

Аналіз динаміки ВВП України у вартісному вираженні і динаміки питомої ваги підприємств транспорту, складського господарства, поштових та кур'єрських послуг у структурі внутрішнього продукту підтверджує, що ситуація на логістичному ринку є стабільною і не зазнає значного погіршення. Проте ці показники не дають інформації про реальний стан логістичного ринку.

Логістика фінансує близько 15% надходжень до бюджету від виробничої сфери і забезпечує близько 40% вітчизняного ринку послуг [7]. Отже, проаналізуємо обсяг ринку логістичних послуг та розрахуємо темп приросту (рис. 2, 3).

Можна зробити висновок, що обсяг ринку логістичних послуг зростає. Найбільше значення зафіксовано у 2015 році.

Також важливим показником, що характеризує розвиток логістичного ринку, є динаміка цін на логістичні послуги (рис. 4).

Графік ілюструє, що інфляційні зрушення мало впливають на цінову категорію ринку логістичних послуг. Значне зростання спостерігається у тарифах на залізничні перевезення (+35%) та поштові послуги (+20%), тоді як ціни на інші види транспорту та зберігання послуг зросли лише на 10–13%. Також слід зазначити, що цей показник

відображає лише тенденцію до того, що логістична індустрія піддається впливу загальних змін у соціально-економічній системі України.

Останніми роками Державна служба статистики України веде облік логістики в таких секторах, як транспорт (дорожній, залізничний, морський, повітряний та трубопровідний), складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність [6].

Оскільки єдиної методології сегментації вітчизняного логістичного ринку немає, пропонуємо провести дослідження щодо таких сегментів, як транспортна логістика, поштові та кур'єрські послуги, логістика зберігання, договірна (контрактна) логістика.

Загальна потужність українського ринку транспортних і логістичних послуг у 2016 році складає близько 440 млрд. грн. Більша частина вантажних перевезень припадає на наземний транспорт (93%), а решта (7%) розподіляється між водними та повітряними перевезеннями і трубопровідним транспортуванням (рис. 5) [6].

Найбільша частка належить автотранспорту (понад 70%), який переважає на внутрішньому ринку. Нині автомобільна транспортна система України складається з більш ніж 9,2 млн. автомобілів, серед яких 6,9 млн. автомобілів; 250 тис. автобусів; 1,3 млн. вантажівок, понад 840 тисяч одиниць мотоциклетного транспорту. Загалом сьогодні майже 56,2 тис. перевізників здійснюють підприємницьку діяльність на ринку комерційного транспорту, а у своїй діяльності вони використовують більше 154 тис. автомобілів. У 2016 році авто-

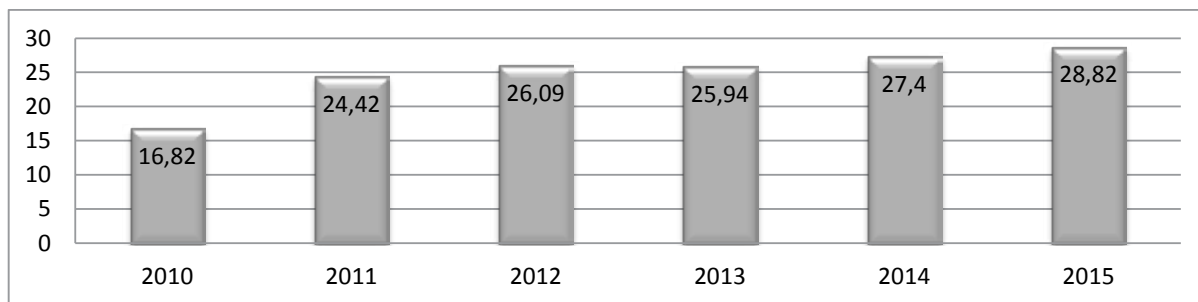


Рис. 2. Обсяг логістичних послуг в Україні за 2010–2015 роки, млрд. грн.

Джерело: сформовано на основі джерела [6]

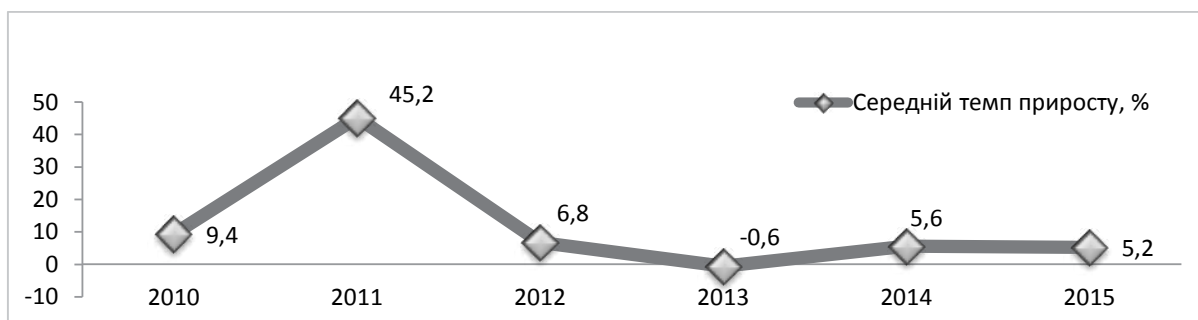


Рис. 3. Темп приросту обсягу логістичних послуг в Україні за 2010–2015 роки

Джерело: сформовано на основі джерела [6]

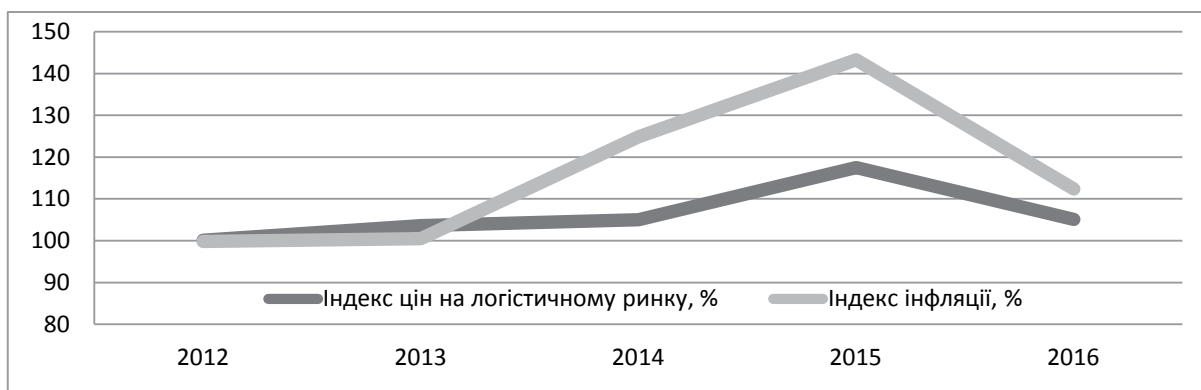


Рис. 4. Індекс цін логістичного ринку та інфляції в Україні за 2012–2016 роки

Джерело: сформовано на основі джерел [6; 7]

шляхами перевезено 1 096,13 млн. т вантажів, а обсяг внутрішнього ринку автомобільного транспорту склав 56,34 млрд. т. км. Середній показник вартості внутрішніх вантажних перевезень за 5 років становить 10–11,4 дол. США за тонну, а за офіційним курсом 2016 року ціна повинна становити 300,96 грн. Відповідно, місткість ринку для автомобільних вантажних перевезень складала 329 890,89 млн. грн. Така ситуація свідчить про відсутність прозорості цінової політики в сегменті автомобільних вантажних перевезень [6; 7].

Обсяги перевезень вантажів залізничним транспортом продовжують падати, але темпи падіння вантажообігу поступово уповільнюються. Тобто у 2016 році рівень зниження обсягів перевезень був меншим на 3,18% порівняно з тим же показником 2015 року. Це свідчить про можливий початок позитивної тенденції у сфері перевезень залізничних вантажів, однак загальна позиція транспортної системи ще не є стабільною. Обсяг ринку вантажних перевезень станом на 2016 рік склав 344,1 млн. т, що на 1,69% менше аналогічного показника у 2015 році [6].

На жаль, характерними рисами сучасного стану залізничного транспорту в Україні є критичний рівень фінансового стану та зношеність рухомого складу й матеріально-технічної бази (близько 90%). Більша частина рухомого складу українських залізниць побудована відповідно до технічних вимог 60-х років минулого століття, а її нормативний термін експлуатації практично завершився.

Аналіз статистичних даних засвідчує, що авто- та залізничні перевезення є найбільш стійкими у динаміці та мають великі частки у загальній структурі вантажоперевезень. Цілком закономірним є те, що ці два види транспорту «диктують» правила у вітчизняній логістичній галузі. Логічно було б вибрати ці сегменти національного логістичного ринку як основу для визначення основних тенденцій розвитку ринку транспортних та логістичних послуг в Україні.

Аналіз статистичних даних про обсяги перевезень вантажів усіма видами транспорту має чітко виражений тренд спаду з 2011 року (рис. 6).



Рис. 5. Частка видів транспорту під час перевезення вантажів в Україні у 2016 році

Джерело: сформовано на основі джерела [6]

На основі проведеного аналізу можна відзначити зменшення тенденції обсягів вантажних перевезень за останні роки. Це вказує на зниження обсягів логістичної діяльності та свідчить про стагнацію чи навіть деградацію. На тлі зростання ВВП скорочення питомої ваги обсягів перевезень показує, що частина підприємств відійшла назад в економічному розвитку. Рівень маржинальності логістичного бізнесу мінімально допустимий, а більшість логістичних операторів працює майже в межах рівня беззбитковості.

До цієї ситуації на логістичному ринку, зокрема у сфері перевезень, призвели такі негативні явища, як економічна криза, дестабілізація політичної ситуації, втрата внутрішніх та зовнішніх ринків.

Слід зазначити, що для вітчизняного транспортного ринку характерні невеликі цикли розвитку цієї галузі. Тобто ця галузь зазнає підйомів і спадів у роз-

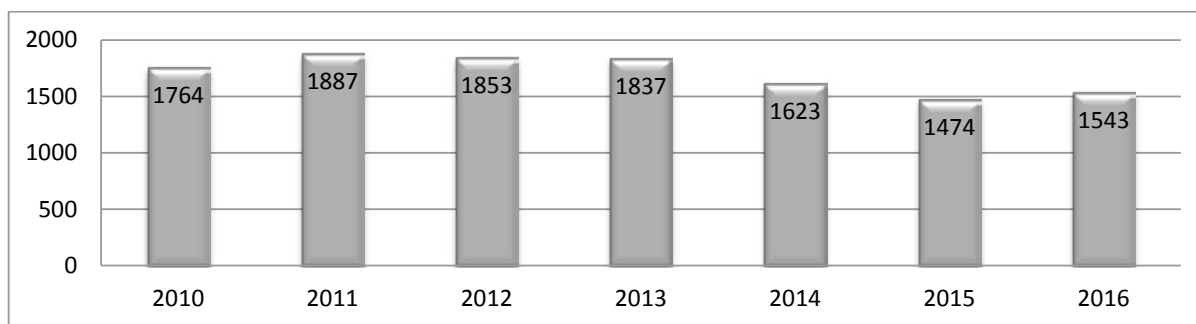


Рис. 6. Обсяги перевезень вантажів в Україні за 2010–2016 роки, млн. т

Джерело: сформовано на основі джерела [6]

витку кожні 3–5 років. Проте для реалізації глобальних цілей та можливостей конкурувати з європейськими логістичними компаніями ситуація на транспортному ринку мусить перейти в тривалий період стагнації. Тому для формування конкурентних переваг необхідно приділити належну увагу внутрішнім резервам, притаманним не тільки транспортній галузі, але й усій соціально-економічній системі України.

Щодо ще одного сегменту логістичного ринку України, а саме логістики зберігання, то її можна поділити безпосередньо на складування та низку супутніх логістичних послуг.

Ситуація на ринку зберігання (складування) у 2016 році характеризується зміною негативної тенденції минулих років на стабілізацію ситуації у цьому сегменті ринку. Відзначено позитивну тенденцію у вирівнюванні попиту серед орендарів, здійснено низку операцій з придбання великих складських приміщень, а також спостерігається поміркована тенденція скорочення вакансій та стабілізації орендних ставок [8].

За останні роки суттєво зріс сегмент поштової логістики, не в останню чергу це пов'язане з розширенням асортименту послуг і підвищенням якості сервісів, перш за все лідерами сегменту.

Ринок контрактної логістики істотно видозмінився з появою пропозицій інтегрованої логістики. Необхідно відзначити, що й експедиція вантажу трансформується в логістичну послугу для вантажовласників.

Згідно з проведеними дослідженнями встановлено, що договірна логістика України складає майже 9% від загальної структури логістичного ринку. Так, у структурі логістичного ринку сегменти ринку транспортних та складських об'єктів складають 81%, що становить 727,1 млрд. грн. У грошовому вираженні контрактна логістика становила 65,44 млрд. грн. у 2016 році [7; 8].

Інтеграція в ЄС та його зростаючі вимоги заохочують до капітальних вкладень у логістичний сектор економіки. Так, у 2016 році 64% та 32% інвестицій спрямовані на наземне транспортування та зберігання відповідно. Щодо іноземних інвестицій, то порівняно з 2015 роком їх рівень збільшився на

17,1%, склавши 4,406 млрд. дол. США у 2016 році, з них 524,9 млн. дол. США надійшли в логістичний сектор [7]. На жаль, логістика не настільки приваблива для іноземного інвестора, як інші галузі вітчизняної економіки. Найбільший обсяг інвестицій надходив із Російської Федерації, Кіпру та Великобританії. Слід зазначити, що саме Україна визначила пріоритетні напрями для інвестування на логістичний ринок.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Отже, проведене дослідження дає змогу стверджувати, що за останні два роки на вітчизняному ринку логістичних послуг стався якісний зсув, а саме зміна філософії та логістичного мислення. Останніми роками багато компаній усвідомили, що логістика – це реальний інструмент підвищення ефективності бізнесу. Активне залучення українських підприємств до глобальних ланцюгів постачань, вихід вітчизняних виробників на світові ринки, наслідки військових дій тощо змусили топ-менеджмент промислових, сільськогосподарських, торгових і сервісних підприємств звернути увагу на логістику свого бізнесу, організацію логістичних процесів (закупівель, виробництва, розподілу) та можливість зменшення своїх логістичних витрат за рахунок ефективної співпраці (партнерства) з логістичними операторами. Наслідками таких змін стало зростання вимог до якості логістичних послуг, гарантій надійності доставки товарів, безпечності вантажоперевезень і прозорості бізнес-процесів. Також варто відзначити підвищення рівня організованості, суттєве зростання застосування інформаційних технологій, комплексності надання логістичних послуг.

Підсумовуючи, зазначимо, що глобальний тренд національної логістики змінюється в бік сталого та якісного розвитку. Найближчими роками це дасть змогу реалізувати величезний логістичний потенціал України, перетворити логістику на найбільш ефективну галузь національної економіки, а дані проведеного дослідження будуть корисними як для визначення вектору логістичного розвитку України, так і для вибору пріоритетних напрямів удосконалення логістики підприємств та організацій.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Луценко І. Логістика та її роль в умовах реформування економіки України. *Економіст*. 2009. № 12. С. 62–63.
2. Галушко О., Никифорова Ю., Коряшкіна Л. Вибір ефективних напрямів розвитку промислового підприємства в умовах глобалізації на основі економіко-математичного моделювання. *Економічний вісник НГУ*. 2012. № 3. С. 103–115.
3. Logistics Performance Index // Website of World Bank. URL: <https://lpi.worldbank.org/report>.
4. Логистика в Украине: парадоксы рынка и пути раскрытия потенциала. URL: <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala>.
5. Connecting to Compete 2014. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators // Website of World Bank. 2014. 72 p. URL: <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Trade/LPI2014.pdf>.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
7. Pro-Consulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. URL: <http://pro-consulting.ua>.
8. Особливості ринку логістичних послуг в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/osobennosti-rynka-logisticheskikh-uslug-v-ukraine>.
2. Halushko O. (2012) Vybir efektyvnykh napryamiv rozvytku promyslovoho pidpryyemstva v umovakh hlobalizatsiyi na osnovi ekonomiko-matematychnoho modelyuvannya [Selection of effective directions of industrial enterprise development in the conditions of globalization on the basis of economic-mathematical modeling]. *Ekonomichnyy visnyk NHU*, No. 3, pp. 103–115 (in Ukrainian).
3. Logistics Performance Index // Website of World Bank. [Electronic resource]. – Available at: <https://lpi.worldbank.org/report> (in English).
4. Logistika v Ukraine: paradoksy rynku i puti raskrytiya potenciala [Logistics in Ukraine: Market Paradoxes and Ways to Reveal the Potential]. [Electronic resource]. Available at: <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala> (in Russian).
5. Connecting to Compete 2014. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators // Website of World Bank. – 2014. – 72 p. [Electronic resource]. – Available at: <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Trade/LPI2014.pdf> (in English).
6. Ofitsiynnyy sayt derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy. [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. [Electronic resource]. – Available at: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (in Ukrainian).
7. Pro-Consulting. Analitika ryнкiv. Finansovyy konsalting [Pro-Consulting. Market Analysis. Financial consulting]. [Electronic resource]. – Available at: <http://pro-consulting.ua> (in Ukrainian).
8. Osoblyvosti rynku lohistychnykh poslug v Ukraini [Features of the market of logistic services in Ukraine]. [Electronic resource]. – Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/osobennosti-rynka-logisticheskikh-uslug-v-ukraine> (in Ukrainian).

**REFERENCES:**

1. Lutsenko I. (2009) Lohistyka ta yiyi rol' v umovakh reformuvannya ekonomiky Ukrainy [Logistics and its role in the reform of the Ukrainian economy]. *Ekonomist*, No. 12, pp. 62–63 (in Ukrainian).

**Tsishchyk R.V.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Audit, Revision and Analysis,  
Ternopol National Economic University

**DEVELOPMENT OF THE NATIONAL LOGISTICS MARKET:  
THEORETICAL AND STATISTICAL ASPECTS**

National logistics market is developing in accordance with world trends, having a significant impact on the national economic potential; it is stimulating the development of interconnected and related industries, serving as indicators of the competitiveness of our country in the world.

However, the rate of development of logistics in Ukraine is lower compared to the global tempo of development of this branch, which leads to a lag behind world logistics processes, insufficient use of opportunities, and loss of competitive positions.

The goal of the research is to substantiate the theoretical foundations of formation of logistics in Ukraine, to identify the structure of the national logistics market, to analyze and evaluate the current state, actual problems, and prospects of development of this market in Ukraine.

The article defines stages of formation and development of logistics in Ukraine. Structural components are investigated. The main statistical indicators characterizing the logistics market of Ukraine are analyzed. The factors influencing logistic support are determined. The main vectors of development of logistics in Ukraine are outlined.

The data of the conducted research will be useful for both the definition of the vector of logistic development of Ukraine and for the choice of priority directions for improving logistics of enterprises and organizations.

## РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

## ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## THE INCREASE OF PERSONNEL COMPETITIVENESS AS THE MAIN FACTOR OF EFFICIENT ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

УДК 331.101.38

**Бабич Д.В.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту  
Харківський інститут фінансів  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

**Свідерський В.П.**

д.т.н., професор,  
професор кафедри менеджменту  
Харківський інститут фінансів  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

**Коваленко В.Р.**

студентка  
Харківський інститут фінансів  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

*Стаття присвячена дослідженню проблем формування факторів, що впливають на формування конкурентоспроможності персоналу підприємства. Досліджується поняття конкурентоспроможності персоналу. Обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства, визначено їх ефективність.*

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність персоналу, персонал, ефективність, корпоративна культура.

*Статья посвящена исследованию проблем формирования факторов, влияющих на формирование конкурентоспособности персонала предприятия. Исследуется понятие «конкурентоспособность персонала». Обоснованы направления*

*повышения конкурентоспособности персонала предприятия, определена их эффективность.*

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность персонала, персонал, эффективность, корпоративная культура.

*The article is devoted to the research of the problems of formation of the factors influencing the formation of the competitiveness of the enterprise personnel. The concept of "competitiveness of personnel" is explored. The directions of increasing the competitiveness of the enterprise personnel are grounded, their efficiency is determined.*

**Key words:** competitiveness, personnel competitiveness, personnel, efficiency, corporate culture.

**Постановка проблеми.** Конкуренція є невід'ємною частиною ринкових відносин. Кожне підприємство прагне до підтримки своєї конкурентоспроможності. У науковій літературі конкурентоспроможність розуміється як здатність певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів в певних умовах [1, с. 54]. Конкурентоспроможне підприємство повинно володіти низкою переваг. Для ефективної господарської діяльності підприємства важливі не тільки технології, обладнання та матеріали. Великого значення набуває мистецтво управління діяльністю людей. Таким чином, в умовах сьогодення відбувається зміна основних чинників конкурентоспроможності підприємства.

В умовах посилення ролі глобалізації та міжнародної конкуренції значущість проблеми підвищення конкурентоспроможності персоналу вітчизняних підприємств надзвичайно актуалізується.

Включення нашої держави у світову економіку об'єктивно висуває нові вимоги до якості знань, професійної майстерності працівників вітчизняних підприємств, їх вмотивованості, здатності відповідати за результати трудової діяльності на рівні світових стандартів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання розроблення теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо формування та підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу у науковій та економічній літературі висвітлено у працях таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як Д. Богиня, О. Герасименко, І. Гера-

щенко, О. Грішнова, О. Грошелева, В. Данюк, В. Лаптєв, Л. Лісогор, В. Лукашевич, Н. Маркова, Г. Назарова, В. Нижник, В. Петюх, М. Семикіна, О. Славгородська, О. Смірнов, Р. Фатхутдінов, Т. Хлопова, І. Цветкова, С. Цимбалюк.

Однак аналіз наукової літератури із зазначеної проблематики свідчить про те, що окремі питання, пов'язані з формуванням, оцінюванням та підвищенням конкурентоспроможності персоналу, досліджені недостатньо та не мають цілкового практичного впровадження на вітчизняних підприємствах.

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення теоретичних аспектів та розроблення практичних заходів щодо виявлення напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Останнім часом увагу науковців привертають нетрадиційні та нові способи активізації трудової діяльності людини з урахуванням теорії і практики менеджменту, що ґрунтуються на дослідженні освітнього простору, трудового потенціалу. Саме показник конкурентоспроможності персоналу можна розглядати як засіб досягнення стратегічної мети держави – підвищення рівня розвитку продуктивних сил та піднесення суспільного добробуту.

Розглядаючи поняття конкурентоспроможності персоналу, слід взяти до уваги точку зору М.В. Семикіної щодо конкурентоспроможної праці, адже цілком зрозуміло, що саме конкурентоспроможна праця на ринку праці взагалі є обов'язковою умовою формування конкурентоспроможного



персоналу підприємства. М.В. Семикіна визначає конкурентоспроможну працю, по-перше, як таку робочу силу, якій притаманні вартісні та якісні переваги, та, по-друге, як трудову діяльність, результатом якої стають конкурентоспроможні продукція, товари, послуги, та технології [2].

З метою визначення конкурентоспроможності персоналу як економічної категорії є такі наукові погляди, які зазначені у табл. 1.

Таким чином, систематизуючи вищезазначені визначення поняття «конкурентоспроможність персоналу», можна стверджувати що конкурентоспроможність персоналу – це здатність реалізації сукупності природних, освітньо-професійних, ділових та моральних характеристик працівника в порівнянні з іншим працівником для забезпечення ринкової потреби в якісних товарах та послугах, що суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Підт час дослідження конкурентоспроможності персоналу слід урахувати наявність великої кількості факторів, що сприяють або послаблюють ефективність функціонування підприємства. Вчені виділяють величезну кількість факторів, що впливають на процес формування конкурентоспроможності персоналу, що відрізняються за своєю природою, характером впливу. Дослідити всю сукупність факторів фактично неможливо, тому необхідно зосередити увагу на тих, які найбільш суттєво впливають на результативність підприємств.

До зовнішніх макроекономічних факторів слід віднести: соціально-економічні умови розвитку країни, регіону, області; демографічну ситуацію в країні; державну політику у сфері трудових відносин; розвиток освіти, науки і техніки; попит та пропозиція на робочу силу на ринку праці.

До мікроекономічних факторів слід віднести: підприємницькі; організацію режиму дня; організацію робочого місця; умови праці; облік та оцінка результатів праці; підвищення рівня кваліфікації; стимулювання та мотивація праці.

Слід зауважити, що питання сутності, принципів формування конкурентних переваг тісно пов'язане з конкурентоспроможністю персоналу.

До основних конкурентних переваг персоналу підприємства можна віднести: стан здоров'я, прагнення до розвитку та зростання, здатність до вдосконалення, можливість відповідати корпоративній культурі підприємства, уміння працювати в колективі тощо. Зазначені конкурентні переваги, на нашу думку, стосуються всього персоналу підприємства, незалежно від займаної посади та виду виконуваних робіт.

Відмінний стан здоров'я в сучасних економічних умовах є суттєвою конкурентною перевагою для персоналу. Здорові працівники не лише краще виконують свої обов'язки, але й рідше хворіють, тому і користуються додатковими соціальними благами.

Для удосконалення системи підвищення конкурентоспроможності персоналу пропонуємо встановити постійний зворотний зв'язок між керівниками і працівниками, виявляти критерії оцінки якості результатів для кожного підрозділу, розробити і запровадити у кожному підрозділі карти результативності.

З метою підвищення конкурентоспроможності персоналу можна розробити такі етапи (рис. 1).

Перший етап включає моделювання потреб у персоналі (кількісний і якісний склад, професійний та кваліфікаційний рівні, віковий ценз та соціальний статус). На цьому етапі лише прогноуються

Таблиця 1

**Визначення поняття «конкурентоспроможність персоналу»**

Автор	Визначення
Семикіна М.В. [2]	Спроможність конкретного працівника за умов певної ринкової кон'юнктури відповідати вимогам роботодавця, критеріям та вимогам на ринку праці щодо освітнього рівня, кваліфікації та інших якостей порівняно з іншими працівниками на ринку праці
Богиня Д.П. [3]	Сукупність якісних та вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», яка забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців у працівниках певної професії або кваліфікації
Грошелева О.Г. [4]	Джерело, можливість, засіб, які використовуються працівником для максимального задоволення ринкової потреби в товарах та послугах у процесі оптимального використання наявних ресурсів
Грішнова О.А. [5]	Відповідність якості робочої сили вимогам ринку, можливість вигравати в конкуренції на ринку праці, тобто порівняно із іншими працівниками більш повно задовольняти потреби роботодавців
Смірнов О.О. [6]	Сукупність природних, освітньо-професійних, ділових та моральних якостей працівників, що найбільше користуються попитом у певний період ринкової кон'юнктури як такі, що дозволяють якісно виконувати трудові завдання і в умовах конкуренції досягати кращої реалізації інтересів роботодавця та потреб ринку
Славородська О.Ю., Щербак В.Г. [7]	Здатність персоналу реалізувати наявні в нього конкурентні переваги таким чином, щоб сприяти просуванню підприємства на кращу порівняно із іншими суб'єктами конкуренції на даному ринку конкурентну позицію
Цветкова І.І. [8]	Сукупність особистісних та професійних характеристик персоналу, що формують спроможність його дій зі створення конкурентоспроможності продукції та його здатності забезпечувати конкурентоспроможність підприємства

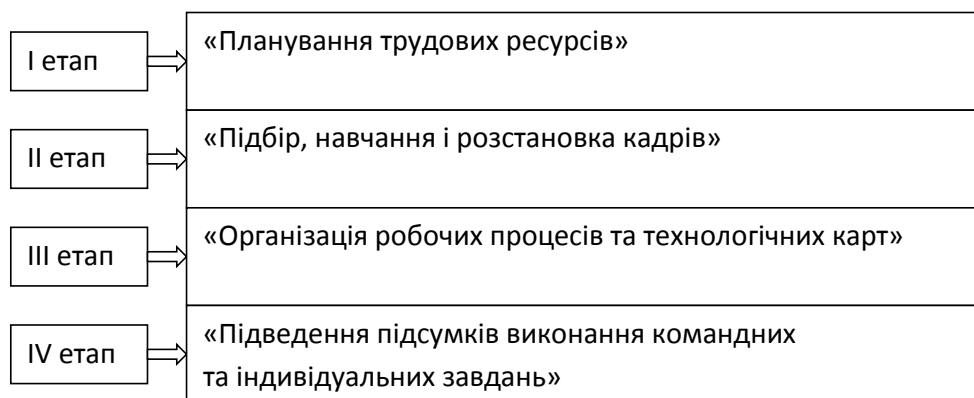


Рис. 1. Етапи підвищення конкурентоспроможності персоналу

майбутні мотиваційні цілі конкретних працівників та їх стимули.

На другому етапі передбачається збір та аналіз бази даних, що характеризує професійні, кваліфікаційні характеристики та психологічні особливості персоналу. На цьому етапі визначають комплекс стимуляційних факторів та затверджується система стимулювання на певний операційний цикл або період виконання певних завдань.

На третьому етапі має бути налагоджений контроль за допомогою планів зворотного зв'язку трудової поведінки та індивідуального сприйняття працівників в процесі роботи.

Четвертий етап супроводжується оцінкою результатів колективної і особистої діяльності працівників. Тут розподіляються матеріальні і нематеріальні стимули відповідно до ступеня виконаних індивідуальних завдань або індивідуального вкладу в колективний результат.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, конкурентоспроможність персоналу – це здатність реалізації сукупності освітньо-професійних, ділових та моральних характеристик працівника порівняно з іншим працівником задля забезпечення ринкової потреби в якісних товарах та послугах. Є чимала кількість факторів, що сприяє або послаблює ефективність функціонування підприємства, серед яких соціально-економічні умови розвитку країни, демографічна ситуація в країні; державна політика у сфері трудових відносин; розвиток освіти, науки. Питання сутності, принципів формування конкурентних переваг тісно пов'язане з конкурентоспроможністю персоналу.

До основних конкурентних переваг персоналу підприємства можна віднести: стан здоров'я, бажання до розвитку та зростання, здатність до вдосконалення, можливість відповідати корпоративній культурі підприємства, уміння працювати у колективі тощо.

Для підвищення конкурентоспроможності персоналу запропоновані чотири етапи, які включають моделювання потреб у персоналі, передбачають збір та аналіз бази даних, що характеризує професійні, кваліфікаційні характеристики та психологічні особливості

персоналу, контроль за допомогою планів зворотного зв'язку трудової поведінки, оцінку результатів колективної і особистої діяльності працівників.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колмыкова М.В. Миссия, видения и кредо качества – ориентир предприятий и организаций в современной экономике [Текст] / М.В. Колмыкова // Наука и устойчивое развитие общества. 2010. № 10. С. 54–57.
2. Семикіна М.В. Становлення ринку конкурентоспроможної праці: прогноз, концепція, методологія / М.В. Семикіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2004. № 1(71), ч. 2. С. 170–173.
3. Богиня Д.П. Теоретико-методологические аспекты исследования конкурентоспособности рабочей силы // Конкурентоспособность в сфере труда. 2001. № 1. С. 10–18.
4. Грошелева О.Г. Врахування впливу людського фактору при оцінці інвестиційної привабливості підприємства / О.Г. Грошелева // Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава : ПУСКУ, 2006. С. 74–75.
5. Грішнова О.А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівника в процесі інвестування в людський капітал // Конкурентоспроможність у сфері праці: Зб. наук. пр. Серія «Економіка праці та соціальної сфери». К.: Ін-т економіки НАНУ, 2001. С. 117–126.
6. Смірнов О.О. Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю персоналу на підприємстві / О.О. Смірнов // Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие : сб. научн. тр. Донецк: ИЭП НАН Украины, 2006. Т. 3. С. 339–345.
7. Славгородська О.Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства / О.Ю. Славгородська, В.Г. Щербак // Наукові праці ДонНТУ. 2005. № 8. С. 94–101. (Серія «Економічна»).
8. Цветкова И.И. Влияние конкурентоспособности персонала на безопасность предпринимательской деятельности / И.И. Цветкова // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2010. № 2. Ч. 2. С. 218–223.

**REFERENCES:**

1. Kolmykova M.V. (2010) Missiya, videniya i kredo kachestva – orientir predpriyatij i organizatsiy v sovremennoy ekonomike [Mission, visions and credo of quality – a reference point of enterprises and organizations in modern economy]. *Nauka i ustoychivoe razvitie obshchestva*, № 10, pp. 54–57 (in Russian).
2. Semykina M.V. (2004) Stanovlennia rynku konkurentospromozhnoi pratsi: prohnoz, kontseptsii, metodolohiia [The formation of a competitive labor market: forecast, concept, methodology]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, № 1(71), ch. 2, pp. 170–173 (in Ukrainian).
3. Boginya D.P. (2001) Teoretiko-metodologicheskie aspekty issledovaniya konkurentosposobnosti rabochey sily [Theoretical and methodological aspects of the study of the competitiveness of the workforce]. *Konkurentosposobnost' v sfere truda*, № 1, pp. 10–18 (in Russian).
4. Hrosoheleva O.H. (2006) Vrakhuvannia vplyvu liudskoho faktoru pry otsyntsi investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva [Consideration of the influence of the human factor on the assessment of the investment attractiveness of the enterprise] *Metodolohiia ta praktyka menedzhmentu na porozhi KhKhl stolittia: zahalnodержavni, haluzevi ta rehionalni aspekty* : materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. – Poltava : PUSKU, pp. 74–75 (in Ukrainian).
5. Hrishnova O.A. (2001) Formuvannia yakosti robochoi syly ta konkurentospromozhnosti pratsivnyka v protsesi investuvannia v liudskiy kapital [Formation of labor quality and competitiveness of an employee in the process of investing in human capital]. *Konkurentospromozhnist u sferi pratsi: Zb. nauk. pr. Seriya «Ekonomika pratsi ta sotsialnoi sfery»*. – K. : In-t ekonomiky NANU, pp. 117–126 (in Ukrainian).
6. Smirnov O.O. (2006) Stratehichni napriamy upravlinnia konkurentospromozhnistiu personalu na pidpriemstvi [Strategic Directions of Managing Competitiveness of the Personnel at the Enterprise]. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: gosudarstvo, region, predpriyatie*. – Donetsk: IEP NAN Ukrainy, T. 3. pp. 339–345 (in Ukrainian).
7. Slavhorodska O.Yu. (2005) Klasyfikatsiia konkurentnykh perevah personalu pidpriemstva [Classification of competitive advantages of the personnel of the enterprise]. *Naukovi pratsi DonNTU*, № 8, pp 94–101 (in Ukrainian).
8. Tsvetkova I.I. (2010) Vliyanie konkurentosposobnosti personala na bezopasnost' predprinimatel'skoy deyatelnosti [Influence of personnel's competitiveness on the security of entrepreneurial activity]. *Visn. Skhidnoukr. nats. un-tu im. V. Dalya*, № 2, Ch. 2., pp. 218–223 (in Ukrainian).

**Babych D.V.**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor at Department of Management  
Kharkiv Institute of Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics

**Sviderskiy V.P.**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor at Department of Management  
Kharkiv Institute of Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics

**Kovalenko V.R.**

Student of Faculty of Accounting, Management  
and International Economics  
Kharkiv Institute of Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics

**THE INCREASE OF PERSONNEL COMPETITIVENESS AS THE MAIN FACTOR OF EFFICIENT ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

The article discusses factors influencing the formation of the competitiveness of the enterprise personnel. The concept of “personnel competitiveness” is explored. Directions for increasing competitiveness of the enterprise personnel, the efficiency of their effectiveness are grounded.

Recently scientists are attracted by non-traditional and new ways of activating human labour based on the theory and practice of management, based on the study of the educational space and labour potential. It is the indicator of the competitiveness of personnel that can be considered as a means of achieving the strategic goal of the state – raising the level of development of productive forces and raising public welfare.

Competitiveness of staff is the ability to realize a set of educational, professional, business, and employee's characteristics in comparison with another employee in order to provide a market demand for quality goods and services. There is a considerable number of factors contributing or weakening the efficiency of the enterprise's operation, including the socio-economic conditions of the country's development, the demographic situation in the country; state policy in the sphere of labour relations; the development of education, science. The question of essence, principles of formation of competitive advantages is closely connected with the competitiveness of the personnel.

The main competitive advantages of the company's employees include health status, a desire for development and growth, the ability to improve, the ability to match the corporate culture of the enterprise, the ability to work in a team.

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

### FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AGRARIAN ENTERPRISES OF DONETSK REGION

УДК 658:338.432

**Вінюкова О.Б.**

науковий співробітник сектору маркетингу та економічних досліджень  
Донецька державна  
сільськогосподарська дослідна станція  
Національної академії аграрних наук  
України

**Чугрій Г.А.**

науковий співробітник сектору маркетингу та економічних досліджень  
Донецька державна  
сільськогосподарська дослідна станція  
Національної академії аграрних наук  
України

*У статті розкрито сутність стратегічного управління та обґрунтовано необхідність його застосування в управлінні аграрними підприємствами. Наведено підходи науковців до визначення поняття «стратегічне управління». Визначено особливості сільського господарства та з'ясовано причини повільного розвитку стратегічного управління в практиці досліджуваного аграрного підприємства.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічний розвиток, ринкова позиція, конкурентоспроможність, аграрне підприємство.

*В статье раскрыта сущность стратегического управления и обоснована необходимость его применения в управлении аграрными предприятиями. Представлены подходы ученых к определению понятия «стратегическое управление». Определены*

*особенности сельского хозяйства и выяснены причины медленного развития стратегического управления в практике исследуемого аграрного предприятия.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегическое развитие, рыночная позиция, конкурентоспособность, аграрное предприятие.

*The article discloses the essence of strategic management and substantiates the necessity of its application in the management of agrarian enterprises. The approaches of scientists to the definition of the concepts of "strategic management" are presented. The features of agriculture were determined and the reasons for the slow development of strategic management in the practice of the investigated agrarian enterprise.*

**Key words:** strategic management, strategic development, market position, competitiveness, agrarian enterprise.

**Постановка проблеми.** Нестабільність економічного середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації аграрних підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їхнього розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття управлінських рішень та нагальною стає потреба щодо застосування стратегічного управління. У зв'язку з цим більшість вітчизняних аграрних підприємств працюють у середовищі, яке швидко змінюється та важко передбачається, тому гостро стоїть потреба використання у практичній діяльності методів стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами останнім часом привертають увагу багатьох учених-економістів, таких як В.І. Блонська, С.М. Божко, Ю.Г. Бондаренко, О.Д. Гудзинський, О.С. Даневич, О.М. Дмитренко, В.Я. Заруба, Б.М. Мізюк, Б.І. Шелегеда та інші. Водночас невирішеною залишається низка актуальних питань організаційно-економічного плану щодо стратегічного управління аграрними підприємствами.

**Постановка завдання.** Метою статті є оцінка чинників, що впливають на стратегічний потенціал сільськогосподарських підприємств, та розроблення стратегії нової конкурентної поведінки на сучасному ринку згідно з результатами такої оцінки. Запропонована стратегія в майбутньому зможе покращити фінансовий стан підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління розвитком аграрних підприємств являє собою потребу розроблення і впровадження інте-

грованої системи управління, основою метою якої є система аналізу й оцінювання потенціалу та процесів його зміни. З цією метою використовують різноманітні методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства, які постійно удосконалюються. Як зазначає Т.С. Муляр у своєму дослідженні, термін «стратегічне управління» був введений у лексикон науковців наприкінці 60-70-х років ХХ ст. з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, що здійснювалося на вищому рівні [1, с. 7].

Основоположники теорії стратегічного управління по-різному визначають це поняття. За Д. Шенделом і К. Хаттеном, стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку між фірмою та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, що дає змогу ефективно і результативно функціонувати фірмі та її підрозділам [2]. На думку Дж. Хігенса, стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням [3]. Позиція Дж. Пірса і Р. Робертсона зводиться до того, що стратегічне управління – набір рішень і дій із формування і виконання стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми [4].

Т.С. Муляр визначає стратегічне управління як управління організацією, підприємством, фірмою, яке базується на людському потенціалі, що є основою організації [1, с. 8].

У результаті дослідження встановлено, що ключовими компонентами стратегічного управління є цілі, які повинні бути конкретними, актуальними,



реальними та підлягати вимірюванню. Як вказує Т.С. Муляр, система стратегічних цілей щодо аграрних підприємств може включати: маркетингові цілі – пошук нових ринкових ніш, підвищення частки в межах свого сегменту на ринку; фінансово-економічні – зниження витрат виробництва продукції, підвищення рівня рентабельності, зменшення частки залучених засобів у структурі капіталу, прискорення формування власних фінансових ресурсів; інвестиційні – будівництво та реконструкція приміщень, оновлення обладнання і технічне переоснащення засобів виробництва підприємств; інноваційні – впровадження інтенсивних технологій виробництва та переробки продукції, нових технологій розрахунків і обліку; організаційні – перехід на нову організаційно-правову форму діяльності, впровадження нової форми організації праці і стимулювання працівників тощо [1, с. 8].

Оскільки кожне підприємство є унікальним, неможливо впровадити єдину стратегію та застосувати універсальне стратегічне управління до всіх суб'єктів господарювання, тому процес формування стратегії для кожного є особливим і визначається залежно від положення на ринку, розвитку потенційних можливостей, поведінки підприємств-суперників, характеристик продуктів або послуг, стану економіки, культури, традицій та багатьох інших показників [5, с. 89].

Стратегічне управління, спрямоване на створення конкурентних переваг і утвердження ефективної стратегічної позиції, забезпечує в майбутньому життєздатність підприємства в мінливих умовах. Специфіка сільського господарства полягає в тому, що аграрні підприємства працюють в умовах ризику і невизначеності, на їхню діяльність впливає фактор сезонності.

В аграрних підприємствах процес управління виробництвом має певні особливості та ускладнюється з таких причин:

- необхідність розвивати в аграрних підприємствах декілька товарних галузей, які істотно відрізняються технологією та організацією виробництва;
- доступність території аграрних підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам і необхідність докладання додаткових зусиль для організації збереження власного та орендованого майна, вирощеного врожаю;
- потреба залучення сезонної робочої сили в періоди сільськогосподарських робіт і труднощі управління нею в складі тимчасових організаційних ланок, які нерідко посилюються через низьку кваліфікацію таких працівників [1, с. 8].

Розв'язати ці проблеми і забезпечити розвиток галузі, враховуючи вимоги ринкового середовища, можливо за використання елементів стратегічного управління. Отже, стратегічне управління має забезпечити ефективне функціонування аграрних підприємств в умовах взаємодії з мінливим зовнішнім оточенням, яке має свої закони розвитку, свої

характеристики. Без їхнього врахування і використання стратегічне управління не має сенсу.

Відповідно до концепції стратегічного управління, Т.С. Муляр наголошує, що підприємство має:

- вчасно розпізнавати загрози для свого існування;
- бути стійким до непередбачуваних та мінливих умов;
- не упускати сприятливих можливостей, які виникають у його середовищі, й отримувати з них максимальну вигоду [1, с. 9].

У національних аграрних підприємств на внутрішньому і на зовнішньому ринках виникає необхідність застосування ефективних інструментів стратегічного управління, що використовуються під час формування науково обґрунтованої стратегії підвищення їхньої конкурентоспроможності. Її розроблення, з огляду на специфіку діяльності та чинники забезпечення конкурентних переваг аграрних підприємств, потребує обґрунтування вибору механізмів її формування. Ефективна діяльність на довгострокову перспективу, високі темпи розвитку і підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин визначаються рівнем стратегічної політики, здатністю прогнозувати та приймати довгострокові рішення, які орієнтовані на майбутнє та є основою для прийняття оперативних рішень. Стратегічні рішення характеризуються такими показниками, як інноваційність, спрямованість на перспективні цілі підприємства, на можливості, та потребують певних знань [5, с. 90].

Базою дослідження є державне підприємство дослідне господарство «Забойщик» Донецької державної сільськогосподарської дослідної станції Національної академії аграрних наук України.

Найбільш важливим етапом здійснення стратегічного управління є вибір місії та цілей. Стратегічні цілі вказують на основний напрям діяльності підприємства, встановлюють спосіб мотивування працівників та способи проведення контролю над виконанням планів. Основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства є вирощування зернових та зернобобових культур (крім рису), технічних культур, тваринництво (розведення свиней), надання послуг у рослинництві, оптова торгівля зерновими та технічними культурами.

Отже, на підприємстві ми бачимо головні стратегічні напрями: по-перше, вирощування продукції рослинництва та тваринництва, по-друге, реалізація сільськогосподарської продукції. Визначимо життєвий цикл ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН» з 2011 по 2017 роки. (рис. 1).

На рис. 1 продемонстровано динаміку виручки від реалізації за період 2011–2017 рр.

Дані виручки від реалізації показують, що підприємство знаходиться на стадії ранньої зрілості життєвого циклу. Визначимо положення підприємства відповідно до життєвого циклу.



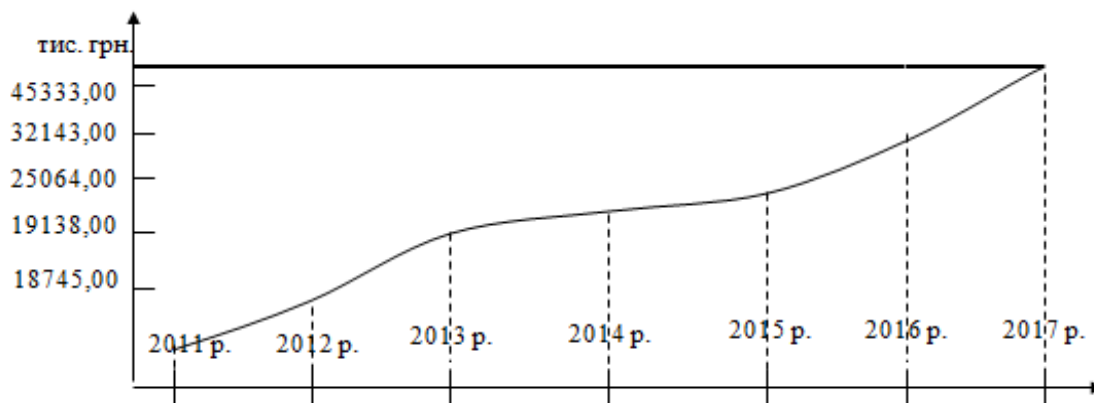


Рис. 1. Життєвий цикл ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН»

Джерело: розраховано авторами

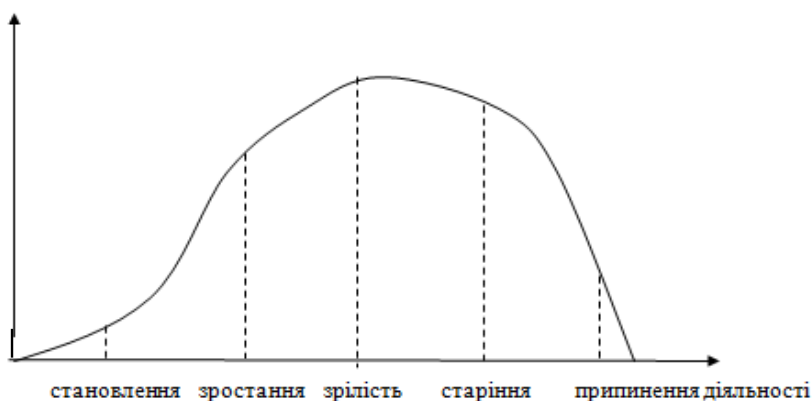


Рис. 2. Положення ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН» відповідно до життєвого циклу

Джерело: розроблено авторами

ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН» є лідером у своїй галузі в Донецькому регіоні. Тому правильним буде використання позиції «Лідера ринку». Тобто в процесі відстоювання на ринку своїх лідируючих позицій можливе використання стратегії інновації та закріплення (рис. 2).

Проаналізуємо конкурентоспроможність та ключові чинники успіху сільськогосподарського підприємства. Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси, які використовуються на підприємстві, настільки продуктивні, що це сприяє збільшенню прибутку, і підприємство є

більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Отже, підприємство займає стабільне місце на ринку, його продукція користується постійним попитом [6, с. 99].

Наступний етап управління стратегічним розвитком аграрних підприємств – дослідження дії факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на їхній стан. Слід зауважити, що аналіз внутрішнього середовища розкриває можливості, сильні й слабкі сторони підприємств, а також потенціал, на який вони можуть розраховувати в конкурентній боротьбі в процесі досягнення власної мети [7]. Вивчення внутрішнього середовища здійснюється в межах SWOT-

аналізу, тобто передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

Наступний етап стратегічного управління полягає у формуванні портфеля стратегічних альтернатив та вибору стратегії розвитку підприємств. Це дає змогу визначити їхню поведінку на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та можливого характеру їх змін; провести оцінку конкурентоспроможності та стратегічних конкурентних переваг підприємств; визначити ресурси, які потрібно залучити для досягнення поставлених цілей, та забезпечити їх найбільш ефективно використання [5, с. 91].

Таблиця 1

**Загальна характеристика слабких та сильних сторін ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН»**

Внутрішні сильні сторони (переваги)	Внутрішні слабкі сторони (недоліки)
1. Підприємство є визнаним лідером на ринку агропромислового виробництва в Донецькій області. 2. Сприятливий престиж та імідж сільськогосподарського підприємства. 3. Широкий вибір сортів сільськогосподарського виробництва. 4. Контроль якості продукції. 5. Висока кваліфікація, здібності вищого керівництва, великий досвід працівників.	1. Досить високі порівняно з конкурентами витрати. 2. Відсутність можливості залучення довгострокового капіталу для реалізації стратегічних рішень. 3. Відсутність практики використання стимулів для мотивування працівників до виконання роботи. 4. Обладнання потребує витрат на заміну або ремонт.

Джерело: розроблено авторами



Рис. 3. Матриця Ф. Котлера «Ціна – Якість»

Джерело: розроблено авторами

У результаті дослідження встановлено, що є необхідність підвищити конкурентне положення на ринку завдяки асортименту продукції, новим технологіям вирощування, розширенню ринку збуту, тобто обрати стратегію росту.

Позиція ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН» за параметрами «ціна-якість» за допомогою матриці Ф. Котлера «Ціна – Якість» наведена на рис. 3.

Оскільки показники «ціна – якість» знаходяться на середньому рівні, продукція ДП «ДГ «Забойщик» ДДСДС НААН» знаходиться у п'ятому квадраті, тобто використовується стратегія середнього рівня цін. Щоб зайняти більш вигідні позиції на ринку, підприємству необхідно покращувати якість товарів, тобто обрати стратегію глибокого проникнення на ринок.

Результати дослідження дали змогу виділити та згрупувати рекомендації для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств:

- підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів через впровадження енергозберігаючих та ресурсощадних технологій виробництва і застосування новітніх досягнень у техніці та обладнанні;
- врахування особливостей потреб споживачів залежно від регіону;
- вдосконалення інформаційно-обчислювальної системи планування, обліку, звітності та управління виробництвом на основі сучасного програмного забезпечення;
- використання державної підтримки;
- врахування сільськогосподарськими підприємствами свого геополітичного становища, природно-кліматичних умов та забезпеченість трудовими ресурсами і науковим потенціалом.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті дослідження встановлено, що на більшості підприємств питанням стратегічного розвитку не приділяється достатньої уваги. У сучасних умовах практика стратегічної діяльності аграрних під-

приємств зводиться в основному до вирішення поточних стратегічних проблем, зокрема, проблем взаємодії з ринками факторів виробництва, формування бажаних витрат, цін і прибутку, пошуку ринків збуту і джерел інвестування власної діяльності, які дають змогу отримати короточасний ефект.

Стратегічне управління є одним з ефективних способів управління в умовах змінного та непередбачуваного зовнішнього середовища, в якому функціонують виробники аграрної продукції. Це процес установлення перспективних напрямів розвитку підприємств, аналізу і вибору ефективних стратегій та їх впровадження, що забезпечить досягнення поставлених цілей. Як наголошують провідні науковці, головні завдання стратегічного управління сільськогосподарських підприємств полягають у розробленні їх стратегічної орієнтації, визначенні стратегічного потенціалу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг та своєчасному реагуванні на зміни в середовищі функціонування. До того ж формування стратегічного мислення є необхідним на всіх рівнях управління підприємством. Особливо актуальним це є для аграрних підприємств, діяльність яких пов'язана з тривалими виробничими процесами і характеризується значним ступенем ризику [8].

Для побудови ефективного процесу управління аграрними підприємствами передбачається впровадження стратегічних заходів та розроблення дій щодо їх реалізації, державна підтримка вітчизняних виробників, залучення інноваційних проектів, наукового кадрового потенціалу, застосування прогресивних організаційних та управлінських рішень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. Агросвіт. 2015. № 4(1). С. 7–10.
2. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management. England: Academy of Management Proceeding, 1972. 416 p.

3. Higgins J.M. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. Chicago: The Dryden Press, 1983. 231 p.

4. Pearce J.A. *Strategic Management*. Chicago: Homewood, 1985. 116 p.

5. Желуденко К.В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 4(11). С. 89–93.

6. Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області. *Економічний аналіз*. 2014. № 2. С. 98–104.

7. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

8. Кіндрась О.В. Роль стратегічного управління в підвищенні ефективності господарської діяльності аграрних підприємств. Київ: Аналітичний центр «Нова економіка», 2011. 223 с.

2. Schendel D.E. (1972) *Business Policy or Strategic Management*. England: Academy of Management Proceedings (in English).

3. Higgins J.M. (1983) *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. Chicago: The Dryden Press. (in English).

4. Pearce J.A. (1985) *Strategic Management*. Chicago: Homewood (in English).

5. Zheludenko K.V. (2017) *Stratehichne upravlinnia v zabezpechenni konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv* [Strategic management in ensuring the competitiveness of agrarian enterprises]. *Scientific herald of Uzhgorod National University*, no. 4(11), pp. 89–93.

6. Kravets K.V. (2014) *Kontsepsiia stratehichnoho upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy Luhanskoï oblasti* [Concept of strategic management of agrarian enterprises of Lugansk region]. *Economic analysis*, no. 2, pp. 98–104.

7. Vasylenko V.O. (2004) *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom* [Strategic management of the enterprise]. Kyiv: Center for Educational Literature (in Ukrainian).

8. Kindras O.V. (2011) *Rol stratehichnoho upravlinnia v pidvyshchenni efektyvosti hospodarskoï diialnosti ahrarnykh pidpriemstv* [The role of strategic management in improving the efficiency of economic activity of agrarian enterprises]. Kyiv: Analytical Center "New Economy" (in Ukrainian).

## REFERENCES:

1. Muliar T.S. (2015) *Vprovadzhenia stratehichnoho pidkhodu v upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy* [Implementation of a strategic approach to management of agrarian enterprises]. *Journal Agrosvit*, no. 4(1), pp. 7–10.

**Vinyukova O.B.**

Research Scholar of Marketing and Economic Research Sector  
Donetsk State Agricultural Research Station  
of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

**Chugrii H.A.**

Research Scholar of Marketing and Economic Research Sector  
Donetsk State Agricultural Research Station  
of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

## FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AGRARIAN ENTERPRISES OF DONETSK REGION

The decisive factor in the development of any enterprise is a strategy developed by management that allows one to achieve a certain goal. In conditions of competition, which is aggravated in the regional market of agrarian products, when one wrong step can cost significant losses and sometimes bankruptcy of the enterprise, gradually there are times of intuitive decision-making by the management of enterprises on the basis of subjective choice of directions and ways of development of market participants. The problem of choosing a clear and coherent strategy, the policy of strategic management and planning both for each enterprise and for the industry as a whole is becoming more and more rigorous.

The purpose of the paper is to provide theoretical substantiation of the concept of strategic management of agrarian enterprises of the Donetsk region. Setting the goal has determined the need to solve problems that consist in developing the objectives of the concept and in finding new approaches to managing agrarian enterprises.

The theoretical and methodological basis of the research is the dialectical method of cognition and the systematic approach to the study of economic phenomena and processes, the scientific work of domestic and foreign scientists-economists on the strategic approach in the management of enterprises.

Research has shown that the concept of the development of agrarian enterprises in the region is to develop a strategy and tactics for their behaviour in the market. In the course of the study, a typical conception of the strategic development of agrarian enterprises was developed, containing the following strategic management objectives: increasing the efficiency and ensuring the development of the agrarian enterprise; increase in the share of income of agrarian enterprises in the budget of the region; food security. It is proved that realization of the goals stated in the concept will promote the balanced use of resources and obtaining competitive products, increase the welfare of inhabitants of the region, and timely and objective control will increase the effectiveness of the planned activities.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ THEORETICAL BASICS OF PROFIT MANAGEMENT OF ENTERPRISES

*У статті досліджено особливості поняття управління прибутком. Окреслено роль прибутку у діяльності підприємства та головні завдання управління ним. Розглянуто основні типи орієнтацій підприємств на прибуток. Систематизовано ключові складники системи управління прибутком в умовах високого рівня конкуренції. Наведено заходи для підвищення рівня прибутку підприємства.*

**Ключові слова:** прибуток, управління прибутком, рентабельність, система управління прибутком, ефективність.

*В статье исследованы особенности понятия управления прибылью. Определены роль прибыли в деятельности предприятия и основные задачи управления им. Рассмотрены основные типы ориентаций предприятия на прибыль. Систематизированы*

*ключевые составляющие системы управления прибылью в условиях высокого уровня конкуренции. Приведены меры для повышения уровня прибыли предприятия.*

**Ключевые слова:** прибыль, управление прибылью, рентабельность, система управления прибылью, эффективность.

*In the article the features of the concept of profit management are researched. The role of profit in the activity of the enterprise and the main tasks of its management are outlined. The main types of orientations of enterprises on profit are considered. The key components of the profit management system in a high level of competition are systematized. Measures are provided to increase the profit level of the enterprise.*

**Key words:** profit, profit management, profitability, profit management system, efficiency.

УДК 338.58:65.014

Гуменюк В.С.

магістр

Вінницький національний технічний університет

### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Прибуток підприємства є першочерговою та основною метою створення та функціонування кожного господарського суб'єкта. Він виражає загальну доцільність існування підприємства та становить основу економічного розвитку країни. Високий рівень конкурентної боротьби у сучасній ринковій економіці змушує підприємства шукати ефективні шляхи розвитку, які не тільки забезпечать отримання максимального можливого прибутку, а й сформують довгострокові конкурентні переваги. Задля досягнення такої мети підприємство має ефективно та грамотно здійснювати управління власним прибутком.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літератури з питань управління прибутком підприємства свідчить про велику кількість наукових досліджень із цієї проблематики. Ця тема розглядається в роботах таких учених, як Н.С. Бондаренко, Т.Є. Воронкова, Т.А. Говорушко, Ж.М. Жигалкевич, С.Є. Николишин та інші.

Питання формування та розподілу прибутку в умовах високої конкуренції вимагає вдосконалення підходів до формування системи управління прибутком. Незважаючи на значну кількість праць із цієї теми, поняття управління прибутком вимагає подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є систематизація підходів до сутності управління прибутком.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основною метою створення будь-якого підприємства, незалежно від форми власності чи галузевої приналежності, є отримання достатнього розміру доходу для покриття усіх витрат підприємства та ефективної діяльності в майбутньому. Прибуток найповніше характеризує фінансові можливості підприємств, адже чим більший прибуток, тим

більше можливостей з'являється для розширення виробничої діяльності підприємства. У кінцевому підсумку прибуток визначає рівень фінансової стабільності у державі та є джерелом підвищення рівня добробуту населення.

Прибуток – це кінцевий результат діяльності суб'єкта господарської діяльності, який визначається як різниця між валовим доходом і валовими витратами, отриманими впродовж здійснюваної ризикової та суспільно-корисної діяльності [1].

Для того щоб ефективно здійснювати управління прибутком, підприємству потрібно провести ретельний аналіз прибутку. Це дасть змогу зрозуміти, які з чинників негативно чи позитивно впливають на прибуток, які види діяльності приносять найменше прибутку, витрати на яку діяльність не приносять очікуваного результату. Як тільки така інформація виявлена, підприємство може оцінювати резерви зростання фінансових результатів та впроваджувати їх у виробництво.

Проблематика управління прибутком залишається досить актуальною. Н.С. Бондаренко зазначає, що під управлінням прибутком підприємства розуміють побудову системи управління, що враховує тактичні та стратегічні аспекти управління, спрямована на підвищення кінцевих результатів діяльності суб'єкта господарювання, яку розглядають як сутність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких виконує певну роботу, спільна дія котрих забезпечує досягнення механізму отримання прибутку заданої величини [2].

Т.А. Говорушко розглядає процес управління прибутком підприємства як комплекс організаційно-управлінських заходів, методів та інструментів визначення і реалізації найбільш економічно ефективних управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансово-еко-

номічного результату діяльності підприємства для досягнення його цілей та мети створення [3].

Т.Є. Воронкова [4] вважає, що управління прибутком являє собою процес пошуку та прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу і використання на підприємстві [4].

С.Є. Николишин визначає систему управління прибутком як сукупність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких має функціональне призначення та спільна дія котрих за певних умов забезпечує досягнення механізму отримання прибутку заданої величини. [5].

Таким чином, управління прибутком – це процес побудови та реалізації найбільш економічно ефективних рішень щодо питань формування, розподілу та використання фінансового результату господарської діяльності підприємства з метою забезпечення стійкого фінансового стану й ефективної діяльності підприємства у майбутньому.

В умовах ринкової економіки прибуток є найважливішим чинником стимулювання виробничої і підприємницької діяльності підприємства та створює фінансову основу для її розширення, задоволення соціальних і матеріальних потреб трудового колективу [6].

Процес управління прибутком займає вагоме місце в системі управління підприємством загалом. Адже його завданням є пошук шляхів найбільш ефективного формування прибутку та його опти-

мального розподілу, що спрямовані на забезпечення зростання господарської діяльності підприємства та підвищення його ринкової вартості. Основні завдання управління прибутком наведено на рисунку 1.

Ефективне управління прибутковістю необхідне для забезпечення збільшення добробуту власників підприємств на цей момент і у перспективі. Ця мета повинна забезпечувати одночасно гармонізацію інтересів власників з інтересами держави і персоналу підприємства.

Система управління прибутком повинна бути логічно пов'язана із загальною системою управління підприємством, тому що прийняття управлінських рішень у всіх сферах діяльності підприємства прямо або опосередковано буде впливати на рівень прибутку, який надає нові можливості і джерела фінансування для розвитку підприємства, що дасть змогу збільшити не тільки доходи підприємства, а й доходи його власників і працівників [2].

Задля здійснення ефективного управління прибутком підприємства на основі досліджених джерел визначено такі принципи формування системи управління прибутком (рис. 2).

Принцип інтеграції із загальною системою управління підприємством передбачає узгодженість цілей системи управління прибутком і стратегічних цілей розвитку підприємства, адже процес управління прибутком охоплює всі аспекти діяльності підприємства та є результатом його фінансово-господарської діяльності.



Рис. 1. Завдання управління прибутком

Джерело: складено на основі [7]



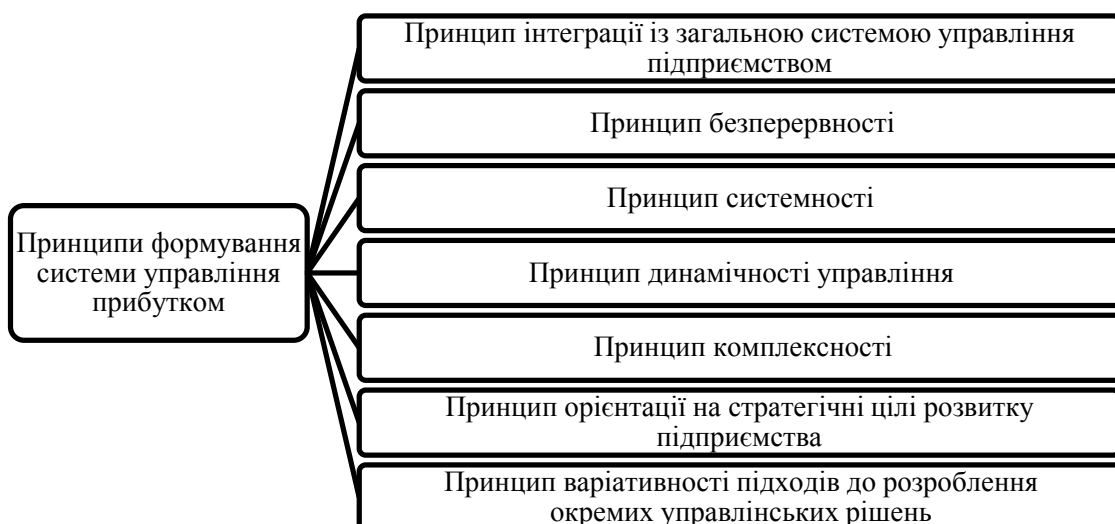


Рис. 2. Принципи формування системи управління прибутком

Джерело: складено на основі [8]

Принцип безперервності пояснюється необхідністю постійного функціонування системи управління прибутком, оскільки діяльність підприємств має безперервний характер.

Принцип системності визначає, що метою розроблення управлінських рішень з питань управління прибутком підприємства є досягнення найбільшого економічного ефекту за наявних ресурсних обмежень.

Принцип комплексності забезпечує високу результативність формування та використання прибутку підприємством загалом.

Принцип динамічності управління вимагає швидкого пристосування системи управління прибутком до постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Принцип варіативності підходів до розроблення окремих управлінських рішень полягає в розробленні та аналізі альтернативних сценаріїв розвитку господарської діяльності підприємства та прийнятті на їх основі управлінських рішень стосовно управління прибутком.

В.В. Нагайчук [9] виділяє такі три основні типи орієнтації підприємств на прибуток, як максимізація прибутку, отримання «задовільного» прибутку, мінімаксимізація прибутку.

Сенс орієнтації на максимізацію прибутку полягає в одержанні максимально високого прибутку як за рахунок внутрішніх резервів, так і за рахунок споживачів. В основу діяльності більшості вітчизняних підприємств закладена стратегія максимізації прибутку. Використання цієї стратегії в короткостроковому періоді не забезпечує відповідних темпів економічного зростання в довгостроковому періоді. Виникає загроза використання високого прибутку на поточні цілі, внаслідок чого підприємство втрачає важливе джерело фінансування

розширеного відтворення, збільшується загроза банкрутства, викликана високим рівнем ризику діяльності.

Стратегія одержання «задовільного» прибутку базується на одержанні підприємством такого рівня прибутку, якого вистачить на покриття усіх витрат і розвиток у довгостроковому періоді. Її суть полягає в урахуванні ризику під час планування. Стратегія забезпечення задовільного прибутку передбачає закріплення конкурентних позицій підприємства на ринку, можливість здійснення інвестиційного й інноваційного розвитку, матеріальної мотивації персоналу тощо.

Стратегія мінімаксимізації прибутку (стабільного прибутку) передбачає максимізацію мінімуму доходів, що очікуються, поряд із мінімізацією максимуму збитків та за зважання на дії конкурентів. Зазначена стратегія набуває все більшого розповсюдження, оскільки передбачає рентабельну діяльність підприємства та його розвиток, але не вимагає максимізації прибутку [9].

Залежно від обраної стратегії підприємство обирає напрям розвитку своєї діяльності, визначає головні цілі та шляхи їх досягнення. Внаслідок цього формується конкретна система управління прибутком. Лише за дієвої та правильно сформованої системи управління прибутком можливе ефективне управління прибутком підприємства.

Для підвищення рівня прибутку на підприємстві доцільно проводити заходи в такій послідовності: організаційні (удосконалення виробничої структури, удосконалення організаційної структури управління, диверсифікація виробництва, реструктуризація виробництва тощо) – технічні (оновлення техніко-технологічної бази, переозброєння виробництва, вдосконалення виробів) – еконо-

мічні важелі та стимули (удосконалення тарифної системи, форми і системи оплати праці, прискорення обігу оборотних коштів тощо). Якщо почати проводити зміни не в такому порядку, то позитивні зрушення в ефективності діяльності будуть малопомітними або відсутніми взагалі [10].

Однак сьогодні в економіці країни спостерігається тенденція до значного зниження доходів суб'єктів господарювання, що приводить до зменшення прибутку чи навіть збитковості багатьох підприємств. Для того щоб підприємства України в сучасних ринкових умовах працювали стабільно та отримували прибуток, Т.В. Романова пропонує такі ключові чинники його збільшення:

1. Нарощення обсягів виробництва і реалізації продукції.

2. Здійснення заходів щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників та застосування системи участі працівників у прибутках підприємства.

3. Зменшення витрат на виробництво продукції або застосування сучасних методів управління витратами, одним з яких є управлінський облік.

4. Кваліфіковане здійснення цінової політики, оскільки на ринку діють переважно вільні (договірні) ціни.

5. Грамотна побудова договірних відносин із постачальниками, посередниками, покупцями.

6. Покращення системи маркетингу на підприємстві, потрібно згрупувати свою продукцію за ознакою рентабельності і зосередити увагу на тій продукції, яка є високорентабельною.

7. Удосконалення продукції її із середнім рівнем рентабельності, а низькорентабельну потрібно зняти з виробництва.

8. Організація виробничого процесу таким чином, щоб він був пристосований до швидкої переналадки.

9. Постійне проведення наукових досліджень аналізу ринку, поведінки споживачів і конкурентів [11].

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, систематизація наявних підходів до визначення сутності управління прибутком показала, що управління прибутком є системою комплексних методів та заходів для збільшення прибутку та ефективного його розподілу. Система управління прибутком має бути поєднана із загальною системою управління підприємством, адже прийняття рішень в будь-якій іншій сфері діяльності впливає на формування прибутку. Якщо підприємство сформує ефективну та раціональну систему управління, то воно зможе в повному обсязі використовувати свій виробничий потенціал та досягти найбільш високих результатів діяльності. Результатом подальших досліджень стане формування ефективної системи управління прибутком для підприємств легкої промисловості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гуменюк В.С. Фактори зростання прибутку підприємства / В.С. Гуменюк, І.Ю. Єпіфанова // Молодий вчений. 2016. № 7(34). С. 46–49.

2. Бондаренко Н.С. Удосконалення управління прибутком на підприємстві [Електронний ресурс] / Н.С. Бондаренко, Ю.В. Тюленева // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління» 2017. Вип. 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102586>.

3. Говорушко Т.А. Теоретичні аспекти сутності управління фінансово-економічними результатами діяльності підприємства / Т.А. Говорушко, М.І. Арич // Економічний аналіз: збірник наукових праць. 2012. № 11. С. 117–121.

4. Воронкова Т.Є. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища [Текст] / Т.Є. Воронкова, Н.Ю. Безпалько // Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2016. № 19. С. 42–44.

5. Николишин С.Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним / С.Є. Николишин // Молодий вчений. 2017. Вип. № 2. С. 299–303.

6. Фінансовий аналіз та звітність: практикум / І.Ю. Єпіфанова, В.В. Джеджула // Вінниця: ВНТУ, 2017. 143 с.

7. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / І.О. Школьник, І.М. Боярко, Б.І. Сюркало; за ред. І.О. Школьник. – Суми: Університетська книга, 2009. – 301.[3]с. 2009.

8. Жигалкевич Ж.М. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства / Ж.М. Жигалкевич, Е.С. Фісенко // Економіка і суспільство. 2016. № 4. С.145–148.

9. Нагайчук В.В. Показники оцінки якості прибутку підприємства та їх залежність від обраної стратегії [Електронний ресурс] / В.В. Нагайчук // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Сер. Економічні науки. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2011. Вип. II (42), ч. 1. С. 139–146.

10. Лойко В.В. Шляхи збільшення обсягу прибутку та підвищення дієвості управління прибутком промислового підприємства в сучасних умовах господарювання / В.В. Лойко, Є.С. Несенюк // Міжнародний науковий вісник (International Scientific Journal). 2015. № 7.

11. Романова Т.В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах / Т.В. Романова, Є.О. Даровський // Ефективна економіка. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>

#### REFERENCES:

1. Humeniuk V.S., Yepifanova I.Yu. (2016) Faktory zrostannia prybutku pidpryiemstva [Factors of increase enterprise profit] Young Scientist No. 7(34), pp. 46–49.

2. Bondarenko N.S., Tyuleniva Yu.V. (2017) Udoskonalennia upravlinnia prybutkom na pidpryiemstvi [Profit improvement of management at the enterprise] Zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh fakultetu menedzhmentu ta marketynhu KPI im. I. Sikorskoho «Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia» [Actual problems of economics and management] journal of

management and marketing faculty of national technical university of ukraine "Igor Sikorsky kyiv polytechnic institute] (electronic journal), vol. 11,. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102586>.

3. Govorushko T.A., Arich M.I. (2012) Teoretychni aspekty sutnosti upravlinnia finansovo-ekonomichnyh rezultatamy diialnosti pidpriemstva [Theoretical aspects of the nature of financial and economic results of enterprises] Economic analysis: a collection of scientific works no. 11, pp. 117–121.

4. Voronkova T.Y., Bezpalk N.Yu. (2016) Shliakhy pidvyshchennia prybutkovosti pidpriemstva v umovakh nestabilnoho seredovyscha [Ways to improve profitability in a volatile environment] Investments: practice and experience. No. 19, pp. 42–44.

5. Nykolyshyn S.Ye. (2017) Prybutok pidpriemstva ta osoblyvosti upravlinnia nym [Profit enterprise and features of his management] Young Scientist No. 2, pp. 299–303.

6. Yepifanova I.Yu., Dzhedzhula V.V. (2017) Finansovy analiz ta zvitnist: praktykum [Financial analysis and accounting] Vinnytsia: VNTU (in Ukrainian).

7. Shkolnyk I.O., Boiarko I.M., Siurkalo B.I. (2009) Finansovy menedzhment [Financial Management] Sumy: University Book (in Ukrainian).

8. Zhyhalkevych Zh.M., Fisenko E.S. (2016) Sistema upravlinnia prybutkom yak umova efektyvnoho funktsionuvannia pidpriemstva [The profit management system as a condition for the effective operation of the company] Economics and Society. No.4, pp. 145–148.

9. Nahaichuk V.V. (2011) Pokaznyky otsinky yakosti prybutku pidpriemstva ta yikh zalezhnist vid obranoi stratehii [Indicators of the estimation of enterprise profit quality and their dependence on the chosen strategy] Bulletin of Chernivtsi Trade and Economics Institute. No. 2, pp. 134–146.

10. Loiko V.V., Neseniuk Ye.S. (2015) Shliakhy zbilshennia obsiahu prybutku ta pidvyshchennia diievosti upravlinnia prybutkom promyslovoho pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Ways of profits volume increase and effective management industry profits in the current economic conditions] International Scientific Journal. No.7.

11. Romanova T.V., Darovskyi Ye.O. (2015) Chynnyky, shcho vplyvaiut na zbilshennia prybutku pidpriemstv Ukrainy v suchasnykh umovakh [Factors affecting the increase in profits of enterprises of ukraine in modern conditions] Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976> (Accessed 15.04. 2015).

**Humeniuk V.S.**

Master

Vinnytsia National Technical University

## THEORETICAL BASICS OF PROFIT MANAGEMENT OF ENTERPRISES

The main gain of creating any enterprise, regardless of the form of ownership, is to obtain a sufficient amount of income to cover all expenses of the enterprise and effective activity in the future. Profit fully characterizes the financial capabilities of enterprises, because the more profit, the more opportunities appear for the expansion of the production activity of the enterprise. Ultimately, profits determine the level of financial stability in the state and are a source of higher welfare.

The process of profit management occupies a significant place in the general management system of the enterprises. After all, its task is to find ways of the most effective formation of profit and its optimal distribution, aimed at ensuring the growth of economic activity of the enterprise and increase its market value. The main objectives of profit management are to ensure the formation of a sufficient amount of financial resources at the expense of profit in accordance with the objectives of enterprise development.

In order to effectively manage profits, the company needs to conduct a thorough profit analysis. This will allow you to understand, which of the factors negatively or positively affects the profit, which activities bring the least profit, the cost of which does not bring the expected result. As soon as such information is discovered, the enterprise can assess the reserves of the growth of financial results and implement them in production.

The systematization of existing approaches to the definition of the essence of profit management showed that profit management is a system of integrated methods and measures to increase profits and its effective distribution. The profit management system must be combined with the general management system of the enterprise since making decisions in any other field of activity affects the formation of profit. If an enterprise forms an efficient management system, it will be able to fully utilize its production potential and achieve the highest performance.

## СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### MODERN PRINCIPLES OF MARKETING IN HIGHER EDUCATION

*У статті на основі логічного аналізу обґрунтовано систему сучасних принципів маркетингу в ЗВО та охарактеризовано їх з урахуванням загальних тенденцій у маркетингу, особливостей сфери вищої освіти, специфіки продуктів вищої освіти; наслідків швидких та суттєвих змін у зовнішньому середовищі. Дотримання виділених принципів маркетингу у ЗВО дасть їм змогу забезпечити можливості для стабільного розвитку.*

**Ключові слова:** принципи маркетингу, вища освіта, заклад вищої освіти, продукти вищої освіти, адаптація, управління закладом вищої освіти.

*В статье на основе логического анализа обоснована система современных принципов маркетинга в вузах. Они охарактеризованы с учетом общих тенденций в маркетинге, особенностей сферы высшего образования, специфики продуктов высшего образования; последствий быстрых и существенных изменений во*

*внешней среде. Соблюдение выделенных принципов маркетинга в вузах позволит им обеспечить возможности для стабильного развития.*

**Ключевые слова:** принципы маркетинга, высшее образование, учреждение высшего образования, продукты высшего образования, адаптация, управление учреждением высшего образования.

*On the basis of logical analysis, the system of modern principles of marketing in HEI is substantiated and characterized by taking into account general tendencies in marketing, specifics of the sphere of higher education, products of higher education; the consequences of rapid and significant changes in the external environment. Observance of these principles of marketing in HEI will allow them to provide opportunities for the stable development.*

**Key words:** principles of marketing, higher education, institution of higher education, products of higher education, adaptation, management of higher education institution.

УДК 658.64:378.1

**Жегус О.В.**

к.е.н., доцент,

докторант кафедри маркетингу  
і комерційної діяльності

Харківський державний університет  
харчування та торгівлі

**Постановка проблеми.** У закладах вищої освіти (далі – ЗВО) відбуваються суттєві зміни в управлінні, здійсненні фінансово-господарської діяльності, які зумовлені наслідками маркетингації у сфері вітчизняної вищої освіти та її реформуванням в Україні, тенденціями розвитку вищої освіти в світі (рис. 1). Світові процеси у сфері вищої освіти вплинули на національні тенденції, і в сукупності вони створили нові можливості для розвитку вітчизняних ЗВО на специфічному галузевому ринку, що зумовило необхідність адаптації управління ними до виявлених змін шляхом переходу від адміністративно-директивних до ринкових методів управління, заснованих на принципах маркетингу.

Зміни, які спричиняють кардинальні трансформації у сфері вищої освіти, зумовлюють необхідність переосмислення та обґрунтування нового погляду на основні концепти маркетингової діяльності в ЗВО, зокрема – на принципи маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління ЗВО на принципах маркетингу усе більше привертає увагу вітчизняних науковців. Використання методів та інструментів маркетингу освітніх послуг, його специфіка, сучасні тенденції та перспективи розглядаються в наукових працях М. Артюхіної, С. Білоусової, О. Бобало, С. Ільяшенка, С. Ковальчук, С. Вільчинської, А. Костюченко, Н. Савицької, М. Матвіїва, Ю. Могилової [1–9] та ін. Проте подальшого наукового обґрунтування потребують методологічні аспекти маркетингу у сфері вищої освіти. Оскільки традиційні принципи маркетингу втрачають свою актуальність, більшість із них стали беззаперечними умовами маркетингової діяльності, необхідним є обґрунтування системи сучасних принципів маркетингу у сфері вищої освіти.

**Метою статті** є обґрунтування системи сучасних принципів маркетингу в ЗВО та їх характеристика з урахуванням загальних тенденцій в маркетингу, особливостей сфери вищої освіти, специфіки продуктів вищої освіти; наслідків швидких та суттєвих змін у зовнішньому середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Методологічну основу формування системи маркетингу в закладах вищої освіти становлять концепція – загальний підхід до маркетингової діяльності, який базується на фундаментальній ідеї, та принципи маркетингу – основні орієнтири, вимоги, домінанти, певні правила її організації та здійснення. У сучасній практиці сформовано систему принципів маркетингу, якими керуються організації у процесі маркетингової діяльності. Базовим принципом маркетингу є клієнторієнтованість, що означає спрямованість маркетингових зусиль на задоволення потреб споживачів. Крім того, найбільш вживаними є: спрямованість на результат – прибуток; активна політика, науковість, програмно-цільовий та системний підхід, комплексність, гнучкість та інші. З огляду на наукову проблему, що вирішується, наведені принципи потребують перегляду (рис. 2) з урахуванням специфіки об'єкта дослідження; нової парадигми маркетингу, заснованої на концепції холистичного маркетингу; революційних змін у зовнішньому середовищі, головні з яких пов'язані з високими темпами науково-технічного прогресу, інформаційно-комунікаційних технологій; швидкою появою та поширенням нових знань, їх комодизацією; зміною споживчої поведінки унаслідок формування нового цифрового покоління «Z» – центеніалів.



*Загальні світові тенденції розвитку вищої освіти:*

- міжнародна інтеграція;
- зростання ролі освіти і науки як чинників економічного розвитку та глобальної конкурентоспроможності;
- реформування вищої освіти та розвиток академічного капіталізму;
- революційний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій;
- прискорення оборотності капіталів; підвищення мобільності людей;
- формування нових можливостей для обміну продуктами вищої освіти



Рис. 1. Передумови втілення та дотримання принципів маркетингу у ЗВО

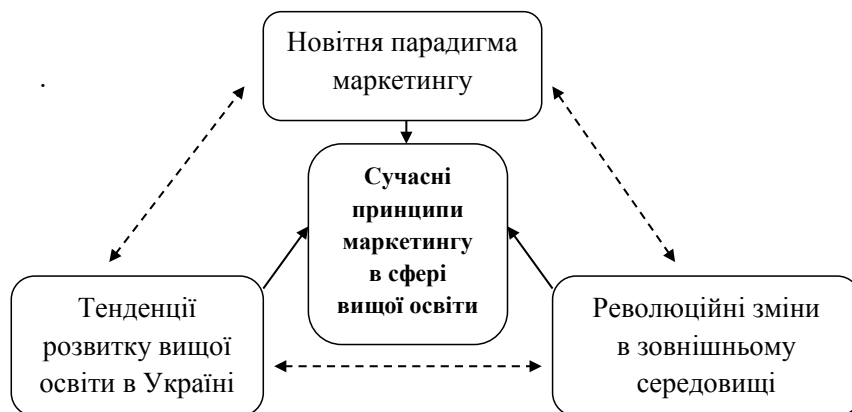


Рис. 2. Тригери трансформації принципів маркетингу в сфері вищої освіти



На сучасному етапі спостерігається зміна цільових орієнтирів спрямування маркетингових зусиль організацій. У традиційному підході до маркетингу наголошується на ролі споживача як ключового фактору успіху діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей, тому основним принципом маркетингу визначено клієнторієнтованість. Але орієнтацію на споживачів зараз необхідно розглядати вже не як ціль, а як невід'ємний та беззастережний принцип маркетингової діяльності. Автори монографії «Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя» слушно відзначають, що нині поняття «орієнтація на споживачів» не є рушійною силою маркетингу, оскільки націленості такого роду іманентно властивий атрибут ринкової діяльності [10, с. 30]. Слід констатувати, що господарюючі суб'єкти, розуміючи важливість та необхідність відповідності пропонуванних товарів та послуг потребам і вимогам споживачів, мають таку орієнтацію автоматично. Крім того, за сучасних умов таке одностороннє споживчо-орієнтоване сприйняття маркетингу стало неактуальним, йдеться про необхідність налагодження взаємозв'язків та вигідних стосунків з усіма учасниками ринку, на якому діє господарюючий суб'єкт. Наведене важливо й для сфери вищої освіти, в якій відповідно до її специфіки переплітаються комерційні та некомерційні інтереси самого ЗВО із потребами, інтересами та очікуваннями різноманітних стейкхолдерів. Ураховуючи, що на ринку продуктів вищої освіти перетинаються інтереси різноманітних стейкхолдерів, а не лише споживачів, принцип клієнторієнтованості трансформується в принцип суб'єкт-орієнтованості, який означає глибоке розуміння та спрямованість на потреби й інтереси стейкхолдерів на ринку продуктів вищої освіти. Відповідно до цього принципу важливим є проведення аналізу пріоритетності стейкхолдерів для ЗВО, що дасть змогу визначити ключових, а потім здійснити дослідження їх потреб, інтересів та задоволеності, виявлення яких є необхідним для прийняття маркетингових рішень щодо вибору інструментів впливу з метою налагодження постійної взаємодії.

Серед характерних особливостей традиційного маркетингу слід виділити принцип масовизації, який полягав у необхідності максимального задоволення виявлених потреб споживачів шляхом масового виробництва товарів, які пропонувалися усім споживачам, що мали попит на нього. За такого підходу пропонувані товари були стандартними й не враховували індивідуальних вимог та бажань різних споживачів. Відповідно до трансформацій, що відбулися у контексті розвитку маркетингових концепцій, представниками школи маркетингу Одеської політехніки на чолі із проф. М. Окландером обґрунтовано поширення нової концепції – концепції масової індивідуалізації, від-

повідно до якої організаціям необхідно спрямувати зусилля на підвищення споживчої цінності своїх продуктів шляхом пошуку найкращого способу вирішення проблем споживачів [10, с. 32].

Процеси адаптації, підлаштування традиційних продуктів до індивідуальних потреб відзначаються як один із напрямів розвитку сучасної практики маркетингу. Вважається, що перехід від масовизації до масової індивідуалізації сприятиме підвищенню споживчої цінності пропонованого продукту, більш повному задоволенню потреб споживачів, покращенню якості життя. Індивідуалізація використовується як маркетингова тактика диференціації пропозиції, що дає змогу охопити більший контингент споживачів за рахунок повернення їх уваги до адаптованого для їх особистих проблем і потреб продукту.

Наведені тенденції переходу до індивідуального обслуговування все більше стають актуальними для сфери вищої освіти України. У результаті реформування розвивається нова освітня парадигма, яка відрізняється переорієнтацією системи освіти з виробництва на особистість. Відповідно до цього одним із пріоритетів у вищій освіті є індивідуалізація навчання, що потребує урахування особистих інтересів і переваг споживачів. Водночас освіта – процес масовий, під час якого у взаємодію вступають викладач та ті, хто навчаються, що значно ускладнює дотримання принципу індивідуалізації. Тому виникає необхідність створення умов для вільної реалізації потреб та можливостей шляхом пропонування такого продукту споживачам, який давав би йому право вибору найбільш вигідної та прийнятної для нього пропозиції. Отже, виходячи із пріоритетів модернізації системи вищої освіти та сучасних трансформацій у сфері маркетингу з масового обслуговування на індивідуальне, важливим методологічним принципом формування системи маркетингу в ЗВО вважаємо принцип масової індивідуалізації. Для його реалізації необхідно передбачити організацію та проведення маркетингових досліджень з виявлення потреб та переваг головних споживачів – потенційних та дійсних студентів, а також працівників, зацікавлених у певному рівні підготовки фахівців, що забезпечить інформаційне підґрунтя для вибору відповідних інструментів маркетингу щодо забезпечення підвищеної споживчої цінності пропонованих продуктів і дасть змогу сформувати індивідуальну пропозицію та ефективні засоби її просування. Цей принцип буде реалізовуватися через пристосування продуктів вищої освіти під індивідуальні потреби, що потребує пошуку в ЗВО засобів індивідуалізації надання освітніх продуктів поряд з їх масовим споживанням. Ними можуть бути індивідуальні графіки навчання, індивідуальні завдання, спеціальні курси, проекти, програми тощо.

Складність, мінливість, високий рівень невизначеності, динамічність зовнішнього середовища завжди були в центрі уваги маркетологів, які на основі виявлених загроз та можливостей приймають рішення щодо адаптації підприємства до змін, дотримуючись при цьому принципу гнучкості. Але за сучасних умов зросли як складність процесів у зовнішньому середовищі, так і швидкість та кардинальність змін, окремі з яких є революційними і зумовлені здебільшого процесами глобалізації та інформатизації. Це посилює необхідність реактивного реагування на зміни, унаслідок чого управління має бути не просто гнучким, а миттєвим та ситуативним. Крім того, для формування нових можливостей розвитку та конкурентних переваг ЗВО необхідно переходити від адаптаційних (простого пристосування) до проактивних підходів до управління, тим самим не підлаштовуватися під умови та їх зміни, а активно шукати нові резерви, виявляти нові перспективи, які утворюються унаслідок революційних змін; власними намаганнями створювати додаткові можливості, докладаючи до цього цілеспрямовані маркетингові зусилля шляхом ініціативного впровадження інновацій за усіма видами діяльності. Відповідно до цієї позиції принцип традиційного маркетингу «активна позиція підприємства на ринку» трансформується у принцип «створення можливостей розвитку», який має орієнтацію розвитку ЗВО на випередження.

Відповідно до еволюції концепцій маркетингу принцип спрямованості на кінцевий результат – максимізацію прибутку – також втратив свою значущість як основний орієнтир маркетингової діяльності. Передумовою довготривалого стійкого розвитку суб'єкта господарювання визнано налагоджені довгострокові відносини, і не тільки зі споживачами, а усіма суб'єктами ринку. При цьому маркетингові зусилля спрямовуються на партнерство з усіма учасниками, які вступають у взаємодію під час виробництва, реалізації, споживання продукту. З урахуванням специфіки сфери вищої освіти важливими є установлення та підтримка тісних зв'язків із працевластувачами та професійними спільнотами, випускниками на постійній основі. Крім того, майже в жодній галузі немає ситуації, коли з моменту початку взаємодії до акту покупки суб'єкт господарювання контактує з потенційним споживачем на протязі року. Проте у сфері вищої освіти період агітаційної та приймальної кампанії, під час якої ЗВО постійно взаємодіють із потенційними абітурієнтами, може тривати майже рік та більше, а якщо говорити про роботу зі старшокласниками починаючи з 9–10 класів, то цей період може тривати 2–3 роки. Період взаємодії ЗВО із споживачами, а саме студентами, у сфері вищої освіти також можна визнати найтривалішим – 4 та більше років. А з огляду на той факт, що вища освіта належить до соціальної сфери, комерцій-

ний результат узагалі не головний. З урахуванням наведеного для ЗВО цільовою орієнтацією маркетингової діяльності є спрямованість на довгострокові відносини із ключовими стейкхолдерами.

Реалізація концепції холистичного маркетингу в ЗВО потребує не просто координації дій підрозділів підприємства, а впровадження на усіх рівнях ціннісних орієнтацій, спрямованих на сприяння залученості працівників ЗВО до розвитку закладу, формування його іміджу, просування закладу та пропонованих продуктів. Для цього повинні регламентуватися та впроваджуватися ціннісні маркетингові орієнтації, які проявлятимуться на рівні маркетингової свідомості працівників усіх рівнів, і за рахунок мотиваційної сили потрібно впливати на спрямованість уваги, зусилля, намагання, вибір і здійснення конкретних дій. Тим самим формується певна модель маркетингової поведінки ЗВО, прийняти яку та дотримуватися має персонал на усіх рівнях.

Зміни ціннісних орієнтирів маркетингової діяльності також спричинили необхідність переходу від простого інформування потенційних споживачів щодо продуктів суб'єкта господарювання та впливу на них за допомогою всіх доступних засобів до спрямування зусиль на залученість споживачів до процесу створення споживчої цінності. У цьому контексті споживач перестає бути звичайним суб'єктом, який знаходиться під впливом маркетингових інструментів, він стає рівноправним учасником процесу створення споживчої цінності, що дасть змогу за рахунок діалогу сумісно створити взаємовигідну пропозицію продукту із необхідними властивостями, потрібними для максимального задоволення потреб споживача. Виходячи із цього, принцип формування довгострокових взаємовигідних відносин із споживачами та залучення їх до створення споживчої цінності тісно пов'язаний із принципом масової індивідуалізації, які у сукупності сприяють персоналізації процесу взаємодії, під час якої господарюючий суб'єкт буде одержувати глибокі знання про свого клієнта, а споживач – збагачувати унікальний досвід споживання. У результаті відносини «виробник – споживач» переходять у площину партнерської взаємодії, що дозволить пропонувати на ринку унікальну пропозицію споживчої цінності, засновану на додаткових перевагах продукту. Високий рівень подібності пропонованих продуктів вищої освіти зумовлює необхідність переорієнтації маркетингової діяльності в ЗВО з конкурентної політики до політики створення унікальної споживчої цінності за участю споживачів та її просування. Для реалізації цього завдання важливо знайти та впровадити різноманітні форми залучення споживачів продуктів вищої освіти, докласти додаткових зусиль до формування їхньої лояльності.

Принцип науковості, як і принцип клієнторієнтованості, є таким, що апіорі повинен дотримуватися суб'єктом господарювання для забезпечення ефективності маркетингової діяльності. Унаслідок розвитку маркетингової науки виникають нові науково-практичні, науково-методичні підходи до різних її аспектів, удосконалюються методи, інструменти та технології маркетингової діяльності. Крім того, вже утвердилося розуміння того, що використання наукових методів під час обробки та аналізу інформації, підготовки маркетингових рішень сприяє підвищенню їх обґрунтованості, а значить, і успіху під час реалізації прийнятих рішень.

Поряд із принципом науковості на перший план виступає принцип інноваційності. Вони тісно пов'язані, оскільки інновація – здебільшого результат наукової діяльності. Відповідно до принципу інноваційності ЗВО для успіху на ринку необхідно систематично удосконалювати та/або розробляти й впроваджувати науково обґрунтовані інновації в усі сфери діяльності, використовувати в процесі їх створення та просування вдосконалені чи принципово нові інструменти, форми та методи маркетингу на ринку продуктів вищої освіти. Перевага ЗВО у цьому аспекті над суб'єктами господарювання інших сфер полягає у значно більших можливостях дотримання цього принципу. Здійснюючи науково-дослідну діяльність, результатом якої стають саме інновації як готовий продукт або нові знання, ЗВО можуть продукувати власні унікальні конкурентні переваги як у контексті освітніх та інших продуктів, так і в методах і технологіях маркетингу. Тим самим ЗВО повинні дотримуватися принципу створення унікальних ціннісних пропозицій продуктів та послуг, який замінив принци традиційного маркетингу – забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку та створення позитивного іміджу.

Принцип програмно-цільового та комплексного підходу під час вирішення маркетингових проблем також переходить у більш широкую площину та виокремлюється в контексті принципу інтеграційності, який означає синтез та координацію концептуальних положень, інструментів та технологій маркетингу, зусиль усіх підрозділів на кінцевий результат і досягнення поставленої мети. Відповідно до принципу інтеграційності ЗВО необхідно забезпечити системне розуміння об'єкта маркетингу, комплексний підхід до аналізу та вирішення проблем, максимальне об'єднання зусиль, пов'язання поставлених завдань із ресурсами та можливостями. Саме із принципом інтеграційності найбільшою мірою пов'язана необхідність формування системи маркетингу в ЗВО, яка дасть змогу узгодити та пов'язати усе розмаїття складників маркетингової діяльності.

Принцип традиційного маркетингу щодо створення інформаційної бази та систематичного про-

ведення маркетингових досліджень з метою її поповнення та оновлення не втрачає своєї актуальності, а трансформується з огляду на необхідність переорієнтації з поточної інформації на інформацію щодо майбутнього, і поряд з операціями щодо формування та постійної підтримки системи маркетингової інформації додається необхідність систематичного пошуку джерел та самої інформації для формування уявлення щодо майбутніх трендів та тенденцій, знання яких є необхідною базою для створення нових можливостей розвитку суб'єкта господарювання, розроблення випереджальних стратегій.

Складність ситуації у сфері маркетингу в ЗВО полягає в тому, що процеси створення інформаційної бази тільки починаються, при цьому на етапі становлення знаходяться принципові положення та підходи до маркетингових досліджень, методи й технології збору, структурування та підготовки інформації для прийняття маркетингових рішень, унаслідок чого процеси протікають досить повільно. Водночас ЗВО потрібні реактивні рішення, враховуючи революційні зміни в сфері вищої освіти, які потребують докладання маркетингових зусиль для збереження позиції ЗВО на ринку та забезпечення умов для подальшого розвитку. Крім того, важливим є розуміння змін, які торкнулися майже усіх сфер господарювання і вимагають перегляду змісту, структури та підходів до підготовки фахівців у сфері вищої освіти. Саме ЗВО повинні передбачити зміни в професійних компетентностях, майбутні потреби у фахівцях певних професій та забезпечити їх підготовку. Тому ЗВО необхідно забезпечити безперервність збору, обробки, аналізу та накопичення маркетингової інформації, проведення цілеспрямованих форсайт-досліджень.

У результаті перегляду та уточнення принципів традиційного маркетингу з урахуванням тенденцій у маркетингу та специфіки сфери вищої освіти сформовано систему сучасних методологічних принципів (рис. 3), до якої включено: суб'єкт-орієнтованість; масову індивідуалізацію; спрямованість на довгострокові відносини зі стейкхолдерами;

проактивність та ситуаційне управління; формування маркетингової культури та залучення усіх працівників ЗВО до маркетингової діяльності; залучення ключових стейкхолдерів до створення споживчої цінності; інноваційність; інтеграційність; спрямованість на довгостроковий позитивний результат; забезпечення сталого розвитку ЗВО; створення унікальних ціннісних пропозицій продуктів та послуг; систематичний пошук джерел, безперервність збору, обробки, аналізу та накопичення маркетингової інформації, проведення форсайт-досліджень; створення можливостей для розвитку ЗВО.

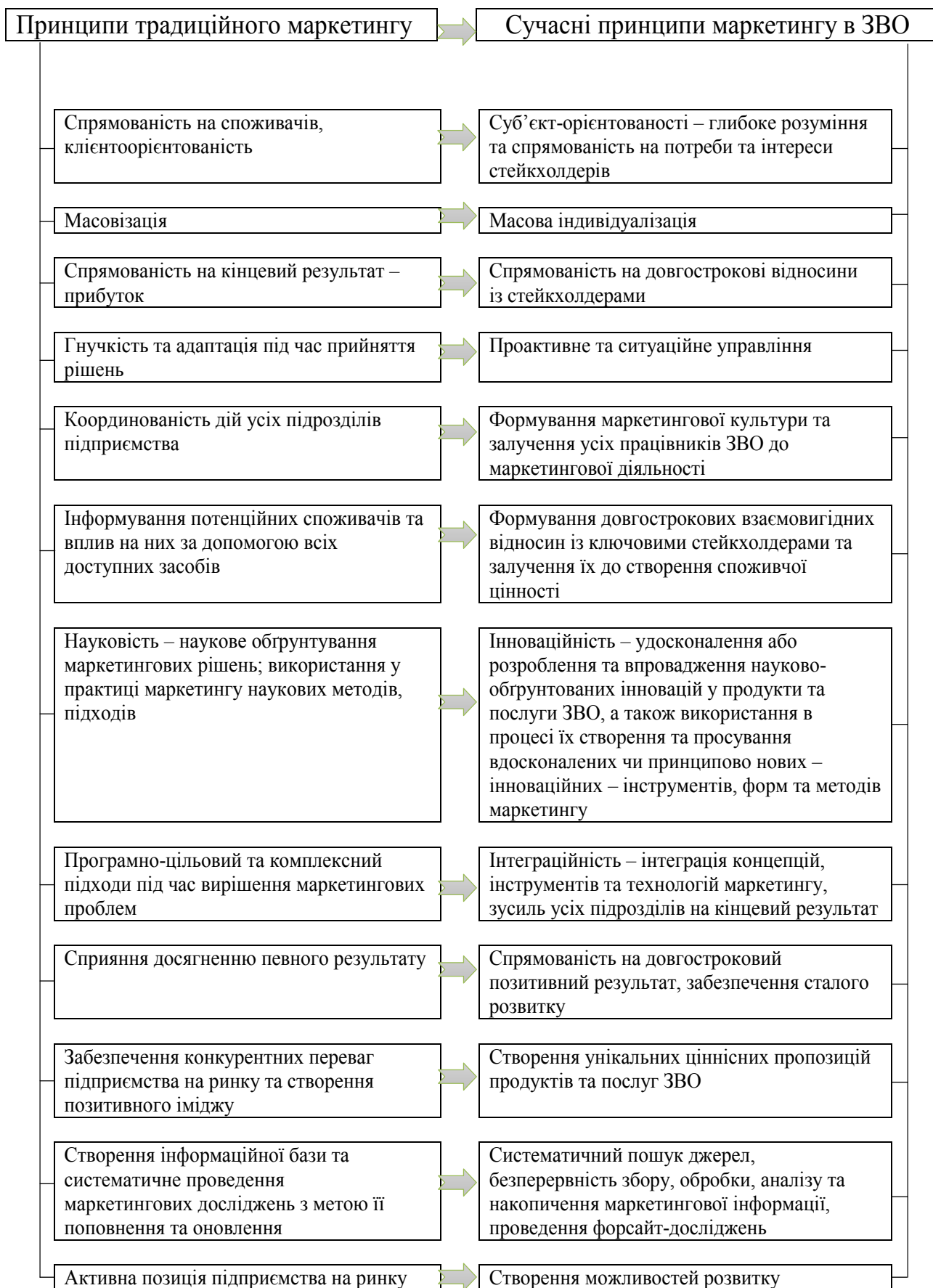


Рис. 3. Трансформація принципів маркетингу в сфері вищої освіти



**Висновки з проведеного дослідження.**

Для виживання та забезпечення можливостей подальшого розвитку ЗВО в епоху суттєвих змін, які відбуваються у сфері вищої освіти, необхідно прискорити перехід на ринкові методи управління, в основі яких закладені принципи маркетингу. З урахуванням того, що певна частина традиційних принципів маркетингу втратили свою актуальність, окремі трансформуються під впливом кардинальних змін, здійснено їх переосмислення та надано нового змісту, що дало змогу обґрунтувати систему сучасних принципів маркетингу в ЗВО та охарактеризувати їх суть, значення, роль у формуванні можливостей для їх розвитку. Дотримання сучасних принципів маркетингу дасть змогу ЗВО цілеспрямовано організувати та здійснювати маркетингову діяльність, активно застосовувати маркетингові інструменти й технології, приймати обґрунтовані маркетингові рішення, актуалізувати пропонувані продукти відповідно до потреб та інтересів ключових стейкхолдерів, налагодити на цій основі довгострокову взаємодію та забезпечити стабільність розвитку.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Артюхіна М.В. Управління навчальним закладом на принципах холистичного маркетингу // Педагогічний альманах. 2014. Вип. 21. С. 236–240. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedalm\\_2014\\_21\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedalm_2014_21_39)
2. Білоусова С.В. Маркетинг освітніх послуг: стан, тенденції, перспективи / С.В. Білоусова // Бізнес-Навігатор. 2015. № 1(36). С. 39–43.
3. Бобало О.Ю. Маркетинг у функціонуванні вищих навчальних закладів / Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. Вип. 20.2. С. 291–295.
4. Ільяшенко С.Н. Применение методов и инструментов маркетинга в управлении знаниями // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. № 2. С. 13–23.
5. Ковальчук С.В. Необхідність стратегічного маркетингового планування діяльності вищих навчальних закладів / С.В. Ковальчук, С.Б. Вільчинська / URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4086/1/Kovalchuk.pdf>.
6. Костюченко А.М. Специфіка маркетингу освітніх послуг та сучасних проблем освіти в Україні в умовах ринкового середовища / Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». Вип. 5(3). 2011. С. 43–49.
7. Маркетингова політика закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг : колективна монографія / за заг. ред. Н.Л. Савицької. Х.: ХДУХТ, 2018. 224 с.
8. Матвіїв М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційні аспекти : монограф. / М.Я. Матвіїв. Тернопіль: Екон. думка, 2007. 448 с.
9. Могилова А.Ю. Особливості маркетингу на ринку освітніх послуг / А.Ю. Могилова, І.В. Решетнікова // Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 21–25.
10. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: монографія / авт. кол.: М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.

**REFERENCES:**

1. Artiukhina M.V. (2014) Upravlinnia navchalnym zakladom na pryntsyypakh kholistychnoho marketynhu [Managing the educational institution on the principles of holistic marketing], Pedahohichnyi almanakh [Pedagogical almanac], Vol, 21, pp. 236–240 (in Ukrainian).
2. Bilousova S.V. (2015) Marketynh osvitynih posluh: stan, tendentsii, perspektyvy [Marketing of educational services: state, trends, perspectives] / Biznes-Navihator [Business Navigator], No 1(36), pp. 39–43 (in Ukrainian).
3. Bobalo O.Yu. (2010) Marketynh u funktsionuvanni vyshchych navchalnykh zakladiv [UkrainyMarketing is in functioning of higher educational establishments]/Naukovyi visnyk NLTU [Scientific Bulletin NFUU of Ukraine]. Vol, 20.2, pp. 291–295 (in Ukrainian).
4. Illiashenko S.M. (2013) Prymenenye metodov y ynstrumentov marketynha v upravlenyy znanyamy [Application of marketing methods and instruments in knowledge management], Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and Management of Innovations], No 2, pp. 13–23 (in Russian).
5. Kovalchuk S.V., Vilchynska S.B. (2010) Neobkhydny stratedichnoho marketynhovoho planuvannia diialnosti vyshchych navchalnykh zakladiv [Necessity of strategic marketing planning of activity of higher educational establishments]. Available at: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4086/1/Kovalchuk.pdf> (in Ukrainian).
6. Kostyuchenko A.M. (2011) Spetsyfika marketynhu osvitynih posluh ta suchasnykh problem osvity v Ukraini v umovakh rynkovoho seredovyshcha [Specificity of marketing of educational services and modern educational problems in Ukraine in a market environment], Visnyk dniproperetrovskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika» [Bulletin of Dnipropetrovsk University. Economics series], Vol. 5(3). Pp. 43–49 (in Ukrainian).
7. Savytska N.L. (2018) Marketynhova polityka zakladu vyshchoi osvity na rynku osvitynih posluh [Marketing policy of institution of higher education in the market of educational services]. Kharkiv: KHDUKHT, 224 p. (in Ukrainian).
8. Matviiv M.Ya. (2007) Marketynh znan: metodolohichnyi ta orhanizatsiini aspekty [Knowledge marketing: methodological and organizational aspects]. Ternopil: Ekon. dumka, 448 p. (in Ukrainian).
9. Mohylova A.Yu., Reshetnikova I.V. (2016) Osoblyvosti marketynhu na rynku osvitynih posluh [Features of marketing in the educational services market]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu : Seriiia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo [Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University, Series: International economic relations and the world economy]. Uzhhorod: Vydavnychiy dim «Helvetyka», Vol. 10, Part. 2, pp. 21–25 (in Ukrainian).
10. Oklander M.A., Oklander T.O., Yashkina O.I. (2017) Tsyfrovyy marketynh – model marketynhu XXI storichchia [Digital Marketing – The Marketing Model of the XXI Century]. Odessa: Astroprynt, 292 p. (in Ukrainian).



**Zhehus O.V.**

Candidate of Economic Sciences, Doctoral Student,  
Senior Lecturer at Department of Marketing and Business  
Kharkiv State University of Food Technology and Trade

### **MODERN PRINCIPLES OF MARKETING IN HIGHER EDUCATION**

In higher education institutions in Ukraine, there are radical changes in the implementation of financial and economic activities, which necessitated the adaptation of their management methods to the identified changes through the transition from administrative-directive to the market ones based on the marketing principles. The system of modern principles of marketing in the HEI is formed taking into account trends in the field of higher education in Ukraine, high rates of scientific and technological progress, development of information and communication technologies; increase in the speed of the appearance and distribution of new knowledge, their modification; the formation of a new type of consumer behaviour of the digital Generation Z – Homelanders.

Among them, there determined the principle of subject-orientation, the observance of which involves a deep understanding and focus on the needs and interests of not only consumers but all stakeholders, with which the HEI interact in the market of products of the higher education. At the same time, marketing efforts should be directed towards the formation of long-term mutually beneficial relations with key stakeholders and their involvement in the creation of the consumer value. In this regard, the priority of marketing activities to obtain the planned financial result – profit, shifts towards the establishment of relationships with stakeholders.

As a result of the reform of higher education, a new educational paradigm is formed, which is different from the reorientation of the system of education from production to personality, the tendencies of transition to personal service become more and more relevant, therefore, the principle of mystification is transformed into the principle of mass individualization.

Due to the need for a rapid adaptation of HEI to a dynamic and complex external environment and the creation of opportunities for development on the advance, the principles of situational management and pro-activity, respectively, are updated.

Since only the coordination of actions of all subdivisions in the process of marketing activity in the HEI is not enough, it is necessary to adhere to the principle of formation of marketing culture and attraction of all employees, increase their interest in the results of work and achieve the strategic goal of the institution. Along with this, you must adhere to the principle of integration, which must ensure the integrity of the concept of marketing, tools and technologies, the efforts of all units to the end result.

For the formation of competitive advantages in the HEI, the importance of the principle of innovation, which involves the continuous improvement or the development and implementation of scientifically grounded innovations in products and services of HEI, as well as the use in the process of their creation and promotion of advanced or fundamentally new tools, technologies, and marketing methods, which will help create unique valuable offers.

On the basis of the logical analysis, the system of modern principles of marketing in HEI is substantiated and characterized by taking into account general tendencies in marketing, specifics of the sphere of higher education, products of higher education; the consequences of rapid and significant changes in the external environment. Observance of these principles of marketing in HEI will allow them to provide opportunities for the stable development.

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ  
ВИРОБНИКІВ ХЛІБА ТА ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ УКРАЇНИSTRATEGIC SUPPORT OF ECONOMIC BEHAVIOUR  
OF BREAD AND BAKERY PRODUCERS IN UKRAINE

У статті охарактеризовано особливості економічної поведінки виробників хлібопекарської промисловості України в контексті її стратегічного забезпечення в сучасних умовах господарювання. Доведено, що оцінювані офіційною статистикою обсяги виробництва в галузі поступово знижуються; значна частка ринку хліба та хлібопродуктів знаходиться в тіні, що негативно впливає на конкуренцію в галузі та якість «тіньової» продукції, яку споживають покупці. У статті детерміновано типи стратегій основних гравців ринку хліба, зокрема, для крупних компаній східних регіонів України характерні захисні стратегії, спрямовані на утримання частки ринку з фокусуванням на найбільш прибуткових сегментах ринку; для інших холдингів, орієнтованих на розширення бізнесу та присутності на регіональних та міжнародних ринках, більш придатними є стратегії інтенсивного зростання з претендуванням на лідерство в галузі або на конкретному ринку за рахунок диференціації продукції та безперервного удосконалення діяльності та інноваційного розвитку; для більш дрібних товаровиробників характерними є захисні стратегії, що забезпечують їм присутність на ринку; для фізичних осіб-підприємців – стратегії вузької спеціалізації, орієнтовані на мінімальні витрати. Запропоновано практичні рекомендації щодо формування стратегії економічної поведінки підприємства, яка в умовах невизначеності ринку набуває змісту споживчої.

**Ключові слова:** стратегія, економічна поведінка, гравці ринку, споживча поведінка, ключові характеристики, стратегічне забезпечення, стратегічні альтернативи.

В статье охарактеризованы особенности экономического поведения производителей хлебопекарной промышленности Украины в контексте ее стратегического обеспечения в современных условиях хозяйствования. Доказано, что оцениваемые официальной статистикой объемы производства в отрасли постепенно снижаются; значительная доля рынка хлеба и хлебопродуктов находится в тени, что негативно влияет на конкуренцию в отрасли и качество «теневой» продукции, потребляемой покупателями. В статье детерминированы типы стратегий основных игроков рынка хлеба, в частности, для крупных компаний восточных регионов Украины характерны защитные стратегии, направленные на удержание доли рынка с фокусировкой на

наиболее прибыльных сегментах рынка; для других холдингов, ориентированных на расширение бизнеса и присутствие на региональных и международных рынках, более пригодными являются стратегии интенсивного роста с претендованием на лидерство в отрасли или на конкретном рынке за счет дифференциации продукции и непрерывного совершенствования деятельности и инновационного развития; для более мелких товаропроизводителей характерны защитные стратегии, обеспечивающие им присутствие на рынке; для физических лиц-предпринимателей – стратегии узкой специализации, ориентированные на минимальные расходы. Предложены практические рекомендации по формированию стратегии экономического поведения предприятия, которая в условиях неопределенности рынка получает смысл потребительской.

**Ключевые слова:** стратегия, экономическое поведение, игроки рынка, потребительское поведение, ключевые характеристики, стратегическое обеспечение, стратегические альтернативы.

The article describes the peculiarities of the economic behavior of bread and bakery producers in Ukraine in the context of continuous agriculture growth. The official statistics proves the production volume decreases; considerable share of the production of bread and bakery products remains "in the shadows" that has negative impact on the competition in bakery production and the quality of shadow products bought by consumers. The paper determines the strategy dimensions of the main bread and bakery producers: the biggest manufacturers of eastern parts of Ukraine apply protection technologies to hold the market share focused on the profitable market segments; companies focused on business growth and presence at the local and foreign markets apply the strategies to skyrocket business growth and to sustain their market dominance due to variability in product lines, continuous improvement and innovative growth strategies; small manufacturers use protection technologies to stay in market; the sole proprietors use strategies oriented towards minimum expenditures. The author offers some practical guidelines to apply behavioral economics to business strategies that in the conditions of the market uncertainty demand consumer-generated content.

**Key words:** strategy, behavioral economics, market players, consumers' behavior, key features, strategic dimensions, strategic alternatives.

УДК 338.45

**Зибарева О.В.**

д.е.н., доцент,  
завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

**Вербівська Л.В.**

д.е.н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

**Раца О.Б.**

к.е.н., асистент кафедри управління  
проектами та безпеки підприємства  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

**Постановка проблеми.** Глобалізація та зростаюча міжнародна конкуренція радикально змінили підходи до ведення бізнесу в усіх країнах світу, а сучасне турбулентне середовище спонукає виробників боротися за споживача, шукати шляхи задоволення його потреб і очікувань та прагнути їхньої лояльності. Підприємства, які застосовують стан-

дартні техніки впливу на споживача, вже не встигають відповідати сучасним тенденціям ринку, до того ж уподобання споживачів швидко змінюються. Крім того, на сучасному етапі споживачі вже не сприймають рекламну інформацію прямої дії і навчилися від неї захищатися. Як наслідок, виникає необхідність створення нових підходів до активізації споживчої

поведінки, що мають створити у споживача відчуття свободи у своєму виборі і підвищити лояльність останнього до продукції та самого підприємства. За цих умов закономірним є посилений інтерес учених і практиків до розроблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування стратегії економічної поведінки підприємства, яка в умовах невизначеності ринку набуває змісту споживчої.

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

Проблеми дослідження економічної поведінки підприємств, формування споживчих мотивацій порушуються у численних наукових працях іноземних і вітчизняних науковців. До них можна віднести роботи Ю.А. Заїки [1], Н.П. Карачиної, О.В. Лазарчук, Н.І. Ганзієнко [2], Н. В. Шибяєвої [3], Дж. Ламбін, І. Шулінг [4], А. Стабрили [5].

**Постановка завдання.** Широкий спектр питань, які стосуються змісту та шляхів удосконалення стратегічного управління економічною поведінкою підприємства, з огляду на використання сучасних інструментів просування на ринку ще недостатньо досліджені, зокрема, питання домінуючих стратегій основних гравців на галузевих та секторальних ринках, особливостей використання стратегічного інструментарію для закріплення наявних конкурентних переваг та здобуття нових, реакції на зміну умов зовнішнього середовища в контексті появи нових ризиків і загроз.

В Україні офіційна статистика показує значне скорочення виробництва хліба у натуральному вираженні: за період 1990–2016 рр. цей показник скоротився майже в 6 разів, за 2000–2016 рр. – в 2,4 раза, а порівняно з 2013 роком у 2016 році відбулося скорочення на 28%. Для виробника наслідками є недозавантаження виробничих потужностей, простої обладнання, скорочення персоналу, відсутність коштів для розвитку тощо. Тому в умовах входження до європейського простору виробнику, крім класичних антикризових управлінських дій (розроблення стратегії диверсифікації, вироблення інноваційних сортів хлібу та побічних продуктів, розбудова логістичної мережі), вкрай необхідно використовувати сучасні інноваційні підходи, одними з яких є: задоволення потреб споживачів якісною хлібобулочною продукцією на основі впливу на цільову аудиторію з метою посилення ринкових позицій у зайнятих сегментах та виходу або відкриття нових ринкових «ніш». У цих умовах завданнями дослідження є визначення ключових характеристик споживчої поведінки, домінуючих стратегій та рівня освоєності й орієнтованості на зовнішні ринки основних гравців на ринку хліба України.

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

Стабільне функціонування хлібопекарської промисловості має стратегічне значення для продовольчої безпеки країни. За оцінками І.В. Новойтенко, В.В. Малиновського, ємність ринку хлібопекарської промисловості становить 4–4,5 млн. тонн на рік

[6, с. 433–434]. Ринок хліба в Україні поділений між крупними, середніми та дрібними виробниками. Найбільша частка ринку – 60,4% – розподілена серед підприємств: холдингу «Золотий врожай» Lauffer Group – 21%, ПАТ «Київхліб» (17 хлібопекарських підприємств м. Києва та Київської області) – 14,5%, ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» – 8,5%, ТМ «Формула смаку» – 8%, ПАТ «Концерн Хлібпром» – 4,4%, хлібопекарської корпорації «Куліничі» – 4% [7–12]. Частка ринку середніх підприємств становить 30,6%, на міні-пекарні припадає 9% обсягів виробництва хлібобулочних виробів.

Ключові характеристики споживчої поведінки основних гравців на ринку хліба наведено в табл. 1.

Особливістю споживчої поведінки крупних гравців ринку є її правила щодо розвитку хлібного бізнесу, що впливають на розширення його присутності на конкретному ринку, серед яких правильне розташування підприємств з орієнтацією на споживача з огляду на масовість споживання та обмежений термін хлібобулочних продуктів, наявність достатніх виробничих потужностей, які за умови інвестиційної діяльності і відповідного ринку збуту слід нарощувати, справедлива та об'єктивна оцінка конкурентів [13].

Лідерські позиції виробників зазначених вище суб'єктів господарювання, порівняно з іншими гравцями, зумовлені також використанням ними стратегії вертикальної інтеграції: як прямої (власна збутова мережа), так і зворотної (посівні площі, зерносховища, переробні підприємства), що дає їм можливість оптимізувати витрати виробництва та збуту продукції, акумулювати прибуток, здійснювати технічне і технологічне оновлення виробництва, що в кінцевому рахунку впливає на закріплення та набуття нових конкурентних переваг.

Загальний аналіз стратегій, що використовують підприємства хлібопекарської галузі України, наведено в таблиці 2.

Порівняльний аналіз стратегій розвитку бізнесу основних гравців на ринку хлібопекарської промисловості показує, що для компаній (Холдинг «Золотий врожай» Lauffer Group), позиції яких похитнулися внаслідок об'єктивних чинників (військові дії на Донбасі, анексія Криму) або суб'єктивних чинників (пасивна інноваційна діяльність – ПАТ «Київхліб»), характерні захисні стратегії, спрямовані на утримання частки ринку з фокусуванням на найбільш прибуткових сегментах ринку.

Для компаній, орієнтованих на розширення бізнесу та присутності на регіональних та міжнародних ринках, більш придатними є стратегії інтенсивного зростання з претендуванням на лідерство в галузі або на конкретному ринку за рахунок диференціації продукції та безперервного удосконалення діяльності та інноваційного розвитку. За рівнем глобалізації бізнесу діяльність найкрупніших гравців бізнесу є диверсифікованою, оскільки передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах.

**Характеристики, що визначають споживчу поведінку  
основних гравців ринку хліба і хлібобулочних виробів України**

Ключові характеристики	Холдинг «Золотий врожай» Lauffer Group	ПАТ «Київхліб»	ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції»	ТМ «Формула смаку»	ПАТ «Концерн Хлібпром»	Хлібопекарська корпорація Куліничі	Інші виробники	Мініпекарні при супермаркетах	Фізичні особи-підприємці
Частка ринку, %	21 знижується	14,5 знижується	8,5	8	4,4	4	30,6	9	н/в
Обсяг виробництва, тис. тонн в місяць	24	23	8,2	10	9	3	35	в/в	н/в
Асортимент продукції, од.	>1000	700	>200	>700	>200	>270	Від 20 до 120	розширюється	вузький
Власна торгова (і) марка (и)	+	+	+	+	+	+	різні варіанти	під брендом т/м	-
Збут продукції	ф/м, представництво у с/м, побудова р/м	власна т/м та широка представленість у с/м	власна л/м, розвиток власних т/м, співпраця з великими с/м	ф/м, павільйони та кіоски	ф/м, представництво у с/м	власна л/м, розвиток власних т/м, співпраця з великими с/м	ф/м, павільйони, кіоски	у с/м	ринки, стихійна торгівля
Регіональне представництво	Східні, Південні, Центральні регіони	м. Київ та Київська область	всі регіони України	Миколаївська, Полтавська, Черкаська, Чернігівська, Дніпропетровська	Львівська та Вінницька області	Харківська область, м. Київ, Київська область	всі регіони України	всі регіони України	всі регіони України
Методи конкурентної боротьби	помірковані цінові, нецінові	помірковані цінові, нецінові	агресивні нецінові, помірковані цінові	помірковані цінові, нецінові	помірковані цінові, нецінові	агресивні цінові, нецінові	помірковані нецінові	помірковані цінові	агресивні цінові
Ціни ринкові	ринкові (можуть знижуватись, оскільки собівартість виробництва зменшується за рахунок впровадження нової технології і використання сучасної техніки)						часто на рівні собівартості продукції	зменшення собівартості окремих видів продукції	Демпінгові, дискримінаційні
Якість продукції	відповідає міжнародним стандартам						відповідно до національних стандартів		низька, не відповідно до стандартів

\*н/в – неможливо визначити; в/в – важко визначити у зв'язку з недостатністю інформації; т/м – торговельна мережа; с/м – супермаркет; ф/м – фірмові магазини; р/м – ритейл мережа; л/м – логістична мережа

Джерело: складено авторами з використанням [7–12]

Таблиця 2

Стратегії розвитку хлібопекарських підприємств України

Ключові характеристики	Холдинг «Золотий врожай» Lauffer Group	ПАТ «Київхліб»	ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції»	ТМ «Формула смаку»	ПАТ «Концерн Хлібпром»	хлібопекарська корпорація Куліничі	Інші виробники	Мініпекарні при супермаркетах	Фізичні особи-підприємці
Стратегія за стадією життєвого циклу бізнесу	Стратегія скорочення / стратегія утримання	Стратегія утримання	Стратегія інтеграційного зростання / стратегія диверсифікації	Стратегія органічного зростання	Стратегія внутрішньої оптимізації	Стратегія інтенсивного зростання	Стратегія утримання	Стратегія інтенсивного зростання, підпорядкована загально-корпоративній стратегії розвитку супермаркету	Неможливо визначити
Стратегія за конкурентною позицією	Стратегія захисту	Стратегія захисту і зміцнення позицій	Стратегія постійного наступу	Стратегія претендента на лідерство	Стратегія зміцнення позицій	Стратегія претендента на лідерство / стратегія перетворення фірм-претендентів на послідовників	Стратегія захисту	Стратегія послідовника	Неможливо визначити
Домінуюча стратегія залежно від способу досягнення конкурентних переваг	Комбінована: фокусування – основна, диференціації – доповнююча	Стратегія фокусування	Стратегія диференціації	Стратегія диференціації	Комбінація стратегії фокусування та диференціації	Комбінація стратегії фокусування та диференціації	Стратегія фокусування	Комбінована: диференціації – основна, стратегія мінімальних витрат – доповнююча	Стратегія мінімальних витрат
Стратегія підприємства за рівнем глобалізації бізнесу	Стратегія диверсифікації	Стратегія диверсифікації	Стратегія диверсифікації	Стратегія диверсифікації	Стратегія диверсифікації	Стратегія диверсифікації	Важко визначити	Стратегія вузької спеціалізації, що є частиною загально-корпоративної стратегії	Стратегія вузької спеціалізації

Джерело: складено авторами

З огляду на євроінтеграційний вектор розвитку національної економіки важливим аспектом є вивчення освоєності й орієнтованості хлібопекарської промисловості України на зовнішні ринки, що, за умови відповідності міжнародним стандартам, може стати важливим джерелом надходження гро-

шових коштів для українських підприємств. Дані щодо ринків збуту основних видів продукції показують відносно стабільний попит на продукцію галузі (за винятком російського напрямку). Продукція в основному експортується до країн СНД (52,5% у 2016 році), Європи (21,7%) та Азії (22,6%) (табл. 3).



З даних, наведених у табл. 3 видно, що найбільші експортні потоки до 2014 року були спрямовані до Російської Федерації, частка якої в експорті продукції хлібопекарських підприємств коливалася від 17% до 40% від загального обсягу експорту продукції галузі, а також Казахстану, куди було спрямовано приблизно 20–25% експорту. Зокрема, ємкість російського ринку ще у 2014 році для українських товарів становила близько 45 тис. тон готової продукції хлібопекарської промисловості, що відповідало 93 464,3 тис. дол. США валютних надходжень і становило 21,2% від торгівлі основними видами хлібопекарської продукції

та 3% від усієї суми валютних надходжень від торгівлі готовими харчовими продуктами.

2014 рік став кризовим у відносинах з Росією не тільки у соціально-політичній сфері, але й в економічній сфері, що привело до втрати основного ринку збуту, скорочення для вітчизняних підприємств харчової промисловості надходжень від експорту, скорочення обсягів виробництва, орієнтованих на експорт, необхідності пошуку альтернативних ринків збуту продукції.

У 2015 році ємкість російського ринку значно скоротилася до 1,8 тис. тон (3031,1 тис. дол. США),

Таблиця 3

**Основні ринки збуту основних видів продукції хлібопекарської промисловості України у 2010–2016 рр., тис. тон**

Основні ринки збуту	роки						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<u>1905000000 – Хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби, з вмістом або без вмісту какао: вафельні пластини, порожні капсули, придатні для використання у фармацевтиці, вафельні облатки для запечування, рисовий папір та аналогічні продукти</u> (У 2015 році загальний обсяг валютних надходжень становив 128 млн. дол. США, у 2016 році – 111,5 млн. дол. США)							
Російська Федерація	43,27	50,76	59,72	57,9	24,05	1,5	1,3
Казахстан	27,66	30,13	28,74	29,43	25,21	20,9	13,0
Молдова	11,98	12,61	11,93	12,42	11,31	9,0	9,4
Азербайджан	9,6	11,08	10,49	10,5	9,02	6,8	4,3
Білорусь	7,5	5,8	7,7	9,2	8,33	7,4	8,0
Грузія	6,2	7,7	7,02	7,2	6,7	6,0	5,9
Латвія	1,8	2,4	2,3	1,9	2,7	2,9	3,2
Литва	0,99	0,976	1,2	0,09	1,1	1,6	1,6
Німеччина	2,2	2,5	2,2	2,3	2,3	2,8	3,03
Румунія	0,769	0,591	0,420	0,421	0,9	4,6	5,8
Туреччина	0,002	0,001	0,001	0,016	0,2	2,0	2,3
<u>1905310000 – печиво солодке сухе</u> (У 2015 році загальний обсяг валютних надходжень становив 50,9 млн. дол. США, у 2016 році – 46,4 млн. дол. США)							
Російська Федерація	23,3	29,2	33,4	32,0	11,7	0,0001	0,0003
Азербайджан	4,7	5,4	4,8	4,6	3,6	3,0	1,6
Білорусь	5,3	3,7	4,3	4,1	3,0	3,1	3,9
Туркменістан	2,5	3,1	2,5	2,9	2,5	2,4	1,5
Латвія	1,3	1,6	1,5	1,2	1,8	1,7	1,7
Німеччина							
0,549	0,617	0,612	0,659	0,652	1,03	1,01	
Румунія	0,745	0,562	0,390	0,383	0,766	3,1	3,3
Грузія	3,7	4,5	3,4	3,3	2,5	2,1	2,0
Туреччина	–	–	0,0001	0,0002	0,2	1,7	1,7
<u>1905320000 – вафлі та вафельні облатки</u> (У 2015 році загальний обсяг валютних надходжень становив 22,9 млн. дол. США, у 2016 році – 22,0 млн. дол. США)							
Російська Федерація	6,7	8,3	8,4	6,7	3,3	0,00004	0,00007
Азербайджан	1,4	1,6	1,7	1,5	1,3	1,3	0,648
Казахстан	3,3	3,4	3,1	2,8	2,4	2,3	1,5
Киргизстан	0,8	1,2	1,1	1,4	1,8	1,3	0,748
Молдова	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2	1,1	1,3
Латвія	0,319	0,397	0,497	0,366	0,492	0,584	0,596
Румунія	0,021	0,021	0,016	0,002	0,090	0,636	1,3
Грузія	1,2	1,3	1,3	1,6	1,7	1,8	1,9

Джерело: складено авторами за даними [14]

Таблиця 4

**Надходження коштів від експорту основних видів продукції до Російської Федерації хлібопекарськими підприємствами України у 2010–2016 рр., тис. дол. США**

Рік	Надходження від експорту продукції товарної групи							Разом надходжень	Частка від загального обсягу торгівлі хлібобулочними виробами, %
	190500000	1905100000	1905200000	1905310000	1905320000	1905400000	1905900000		
2010	74435,6	1,2	166,4	32042,7	12518,6	1263,7	28443,0	148871,2	17,9
2011	99364,9	–	243,8	49033,1	17833,9	1828,8	30425,4	198729,9	35,3
2012	118429,6	–	205,9	56205,4	18072,9	2293,9	41651,5	236859,2	38,7
2013	119231,6	–	143,8	54018,6	14105	2515,6	48448,6	238463,2	37,4
2014	46732,2	–	25,8	18517,5	7367,7	2283,1	18538,0	93464,3	21,2
2015	1515,6	–	0,1	0,3	0,1	278,2	1236,8	3031,1	1,2
2016	1737,6	–	37,6	0,4	0,2	503,2	1196,2	3475,2	1,6

Джерело: складено авторами з використанням даних Державної служби статистики [14] за 2010–2016 рр.

у 2016 році – до 1,6 тис. тон готової продукції хлібопекарської промисловості (3475,2 тис. дол. США). Динаміку зменшення валютних надходжень від скорочення експортних операцій з Російською Федерацією подано у таблиці 4.

З даних, наведених у табл. 4, видно, що у 2016 році частка експорту до Російської Федерації у загальному обсязі торгівлі хлібобулочними виробами становила 1,6%, порівняно з 2011 роком обсяг валютних надходжень скоротився майже в 60 разів, порівняно з 2014-м – у 27 разів.

Згідно з офіційними статистичними даними, у період 2014–2016 рр. скоротився обсяг експорту продукції підприємств хлібопекарської промисловості до Казахстану та Азербайджану майже в 2 рази, простежується також тенденція до скорочення експортних поставок до Білорусі. Стабільними (подекуди навіть зросли) були обсяги експорту до Молдови, Грузії, Латвії.

Для підприємств хлібопекарської галузі це було «шоковою» ситуацією, хоча окремі з них – ПАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» – завдяки диверсифікації продукції та впровадженню нових технологій заморожування змогли освоїти та збільшити присутність на нових ринках країн СНД та Європи (Литва, Німеччина, Румунія, Польща, США, Ізраїль). Проте відновити фізичні обсяги зовнішньої торгівлі підприємствам хлібопекарської промисловості на рівні хоча б 2014 року не вдалося. Це ставить перед ними завдання насамперед технологічного удосконалення випуску продукції, відповідності європейським стандартам якості (з метою затвердження та розширення присутності на європейських ринках), пошуку альтернативних ринків збуту (насамперед азійських).

За оцінками експертів, український ринок насичений на 90% продукцією хлібопекарської галузі власного виробництва, тому імпорт готової продукції займає невелику частку у структурі зовнішньої тор-

гівлі. Починаючи з 2015 року левова частка імпорту припадає на країни Європи (у 2016 році – 61,7%): Нідерланди, Німеччину, Польщу, Італію, Угорщину. В умовах розширення співпраці з Євросоюзом саме ці ринки можуть відкрити нові можливості щодо розвитку нових для хлібопекарської галузі форм співробітництва, що з успіхом використовують інші галузі харчової промисловості (наприклад, франчайзингу).

**Висновки з проведеного дослідження.** Аналіз стратегічних альтернатив розвитку підприємств хлібопекарської галузі України дав змогу виявити такі закономірності, що визначають динаміку споживчої поведінки підприємств у сфері виробництва: левова частка ринку контролюється шістьма товаровиробниками – холдинговими компаніями, частка яких перерозподіляється внаслідок об'єктивних і суб'єктивних чинників; на відміну від інших товаровиробників, холдинги володіють потужною техніко-технологічною базою, ведуть активну інноваційну діяльність, що дає їм змогу здешевлювати продукцію, захоплювати та контролювати регіональні ринки збуту; окремі холдинги освоюють нові сегменти ринку, що дає їм змогу розширювати присутність на зарубіжних ринках збуту; оцінювані офіційною статистикою обсяги виробництва в галузі поступово знижуються; значна частка ринку хліба та хлібопродуктів знаходиться в тіні, що негативно впливає на конкуренцію в галузі та якість «тіньової» продукції, яку споживають покупці.

Дослідження особливостей стратегічного розвитку основних гравців на ринку хліба та хлібопродуктів дало змогу визначити типи стратегій, що використовуються ними для формування споживчої поведінки: для крупних компаній, позиції яких похитнулися внаслідок об'єктивних чинників або суб'єктивних чинників, характерні захисні стратегії, спрямовані на утримання частки ринку з фокусуванням на найбільш прибуткових сегментах ринку; для крупних компаній, орієнтованих на розширення бізнесу та присутності на регіональних та міжнародних ринках, більш при-

датними є стратегії інтенсивного зростання з претендуванням на лідерство в галузі або на конкретному ринку за рахунок диференціації продукції та безперервного удосконалення діяльності та інноваційного розвитку; для інших товаровиробників характерними є захисні стратегії, що забезпечують їм присутність на ринку; для фізичних осіб-підприємців – стратегії вузької спеціалізації, орієнтовані на мінімальні витрати.

В експортно-імпортній діяльності виробників хлібопекарської промисловості характерним є різке скорочення попиту на продукцію галузі в Російській Федерації та інших країнах Митного Союзу ЄАЕС, що спричинило втрату основних ринків збуту, скорочення валютних надходжень і вплинуло на скорочення виробництва експортоорієнтованої продукції в галузі; стабілізація і розширення присутності на наявних альтернативних ринках збуту традиційної продукції; розширення присутності на зарубіжних ринках продукції «ринкової новизни» (заморожені продукти); внаслідок насиченості національного ринку продукцією вітчизняного товаровиробника частка імпорту готової продукції (країни ЄС) є незначною; доведено, що в умовах розширення співпраці з Євросоюзом саме ці ринки створюватимуть нові можливості щодо розвитку нових для хлібопекарської галузі форм співробітництва, що з успіхом використовують інші галузі харчової промисловості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Концептуальна модель управління економічною поведінкою промислового підприємства / Ю.А. Заїка // Економічний простір. 2016. № 113. С. 136–146.
2. Карачина Н.П. Методологічні аспекти моделювання економічної поведінки підприємств / Н.П. Карачина, О.В. Лазарчук, Н.І. Ганзієнко // Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2008. № 1. С. 14–19.
3. Шibaєва Н.В. Особливості економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.01.01 / Н.В. Шibaєва; Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. Х., 2002. 16 с.
4. Lambin J.-J. Market-Driven Management. Strategic and Operational Marketing: 3rd Edition / J.-J. Lambin, I. Schuiling. Published by Palgrave Macmillan, 2012. 566 p. P. 22–48.
5. Stabryła A. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy / A. Stabryła. – PWN, Warszawa-Krakow, 2000. 250 с.
6. Новойтенко І.В. Формування конкурентних переваг підприємств хлібного ринку України [Електронний ресурс] / І.В. Новойтенко, В.В. Малиновський // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 7. 2015. С. 432–437. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/94.pdf>.
7. Офіційний сайт ПАТ «Київхліб». URL: <http://kyivhlib.com.ua/ukr/kievhleb/>.
8. Офіційний сайт ПАТ «Концерн Хлібпром». URL: <http://hlibprom.com.ua/>.
9. Офіційний сайт ТМ «Формула смаку». URL: <http://www.formula-smaku.com/>.
10. Офіційний сайт ТМ «Куліничі». URL: <http://www.kulinichi.com/ua/about-company.html>.
11. Офіційний сайт ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції». URL: <http://hlebinvest.com.ua/uk/about>.
12. Офіційний сайт холдингу «Золотий урожай» Lauffer Group. URL: <http://www.lauffer.com/>
13. За старим рецептом / Журнал Forbes. № 4. 2014. URL: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1368210-za-starim-receptom>. – Назва з екрану.
14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

#### REFERENCES:

1. Zaika Yu.A. (2016). Kontseptualna model upravlinnia ekonomichnoiu povedinkoiu promyslovoho pidpriemstva. [The conceptual model of management of the economic behavior of an industrial enterprise]. *Economical space*, no 113, pp. 136–146 (in Ukrainian).
2. Karachyna N.P., Lazarchuk O.V., Hanziienko N.I. (2008). Metodolohichni aspekty modeliuvannia ekonomichnoi povedinky pidpriemstv. [Methodological aspects of modeling of economic behavior of enterprises]. *Bulletin of the Vinnytsia Polytechnic Institute*, no. 1, pp. 14–19. (in Ukrainian).
3. Shybaieva N.V. (2002). Osoblyvosti ekonomichnoi povedinky subiektiv hospodariuvannia v umovakh rynkovoї transformatsii ekonomiky. [Features of economic behavior of economic entities in the conditions of market transformation of the economy]. (PhD Thesis). Kharkiv: Kharkiv National University named after V.N. Karazin (in Ukrainian).
4. Lambin J.-J. (2012). Market-Driven Management. *Strategic and Operational Marketing: 3rd Edition / J.-J. Lambin, I. Schuiling*. – Published by Palgrave Macmillan, 566 p., pp. 22-48 (in English).
5. Statriula A. (2000). Stratehichne upravlinnya v teorii ta praktytsi kompaniy. [Strategic management in the theory and practice of the company]. Warszawa-Krakow: PWN, 250 p. (in Polish).
6. Novoiitenko I.V., Malynovskiy V.V. (2015). Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstv khlibnoho rynku Ukrainy. [Formation of competitive advantages of the enterprises of the bread market of Ukraine]. *Global and national problems of the economy*. Vol. 7, pp. 432–437. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/94.pdf>. (in Ukrainian).
7. Official site of PJSC "Kyivkhlib". Available at: <http://kyivhlib.com.ua/ukr/kievhleb/>.
8. Official site of PJSC Concern Khlibprom. Available at: <http://hlibprom.com.ua/>.
9. Official website of TM "Formula of Taste". Available at: <http://www.formula-smaku.com/>.
10. Official site of TM Kulinichi. Available at: <http://www.kulinichi.com/ua/about-company.html>.
11. Official site of LLC "Khibni Investytsi HK". Available at: <http://hlebinvest.com.ua/uk/about>.
12. Official site of the Holding "Golden Harvest" Lauffer Group. Available at: <http://www.lauffer.com/>.
13. Za starym retseptom. [For the old recipe]. *Forbes Magazine*. no. 4. Available at: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1368210-za-starim-receptom>.
14. Official site of the State Statistics Service of Ukraine / Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

**Zybareva O.V.**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of Department of Business, Trade and Stock Exchange Operations  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Verbivska L.V.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Business,  
Trade and Stock Exchange Operations  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Ratsa O.B.**

Candidate of Economic Sciences, Assistant Lecturer at Department of  
Project Management and Security of Enterprise  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

### **STRATEGIC SUPPORT OF ECONOMIC BEHAVIOUR OF BREAD AND BAKERY PRODUCERS IN UKRAINE**

Globalization and growing international competition considerably change the global performance management when the modern demanding and fast-moving society pushes the producers to fight for consumer and search the ways to satisfy their needs and expectations and to strive for loyalty. This raises the necessity to create new ways to activate specific behaviours of their consumers, to tag a freedom-of-choice, and to increase the loyalty of consumers to both products and producers.

The article describes peculiarities of the economic behaviour of bread and bakery producers in Ukraine in the context of continuous agriculture growth. Holdings that control the biggest market share, influence the production volumes, determine the interests of the market participants, define the pricing policy, widen the distribution channels, and set the dynamics of the economic behaviour of bread and bakery producers. The official statistics prove the production volume decreases; a considerable share of the production of bread and bakery products remains "in the shadows" that has a negative impact on the competition in bakery products and the quality of shadow products bought by consumers. The paper determines the strategy dimensions of the main bread and bakery producers: the biggest manufacturers of eastern parts of Ukraine apply protection technologies to hold the market share focused on the profitable market segments; companies focused on business growth and presence in the local and foreign markets apply the strategies to skyrocket business growth and to sustain their market dominance due to variability in product lines, continuous improvement and innovative growth strategies; small manufacturers use protection technologies to stay in the market; sole proprietors use strategies oriented towards minimum expenditures. The author offers some practical guidelines for applying behavioural economics to business strategies that in the conditions of the market uncertainty demand consumer-generated content.



## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЯБЛУК В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

### PROSPECTS FOR APPLE MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE AND IN THE WORLD

УДК 634.51(477)(045)

**Ковінько О.М.**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу та реклами  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

**Шутова Л.О.**

студентка  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

**Томчук А.О.**

студентка  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

*У статті досліджено особливості яблук як товару, функціонування та тенденції розвитку вітчизняного ринку яблук, кон'юнктуру світового та вітчизняного ринку яблук, цінову ситуацію, позитивні і негативні фактори впливу на формування цього ринку, а також визначено основні перспективні напрями розвитку галузі.*

**Ключові слова:** ринок, яблука, виробництво, товар, маркетингова політика, пропозиція, попит, експорт, імпорт, ціна.

*В статье исследованы особенности яблок как товара, функционирование и тенденции развития отечественного рынка яблок, конъюнктура мирового и отечественного рынка яблок, ценовая ситуация, положительные и отрицательные факторы влияния на формиро-*

*вание этого рынка, а также определены основные перспективные направления развития отрасли.*

**Ключевые слова:** рынок, яблоки, производство, товар, маркетинговая политика, предложение, спрос, экспорт, импорт, цена.

*In the article the peculiarities of apples as a commodity, functioning and tendencies of the domestic appliance market development, the situation of the world and domestic apples market, the price situation, the positive and negative factors of influence on the formation of this market are investigated, as well as the main perspective directions of the industry development are determined.*

**Key words:** market, apples, production, product, marketing policy, supply, demand, export, import, price.

**Постановка проблеми.** Яблуна є цінною культурою у всьому світі, а плоди цього дерева незамінні у збалансованому раціоні харчування кожної людини. Для забезпечення потреб населення у цій продукції важливим фактором є ефективність функціонування та розвиток вітчизняного ринку яблук. Тому досить актуальними є дослідження ринку яблук, його кон'юнктури, факторів формування попиту і пропозиції та загальних тенденцій на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження вітчизняного ринку плодів проводили Л.П. Самиренко, В.В. Юрчишин, Д.Ф. Чухно, О.Ю. Єрмаков, В.А. Рудьєв, Т.А. Маркіна, Л.А. Костюк та інші дослідники.

**Постановка завдання.** Висвітлити особливості розвитку вітчизняного ринку яблук. Відповідно до мети у роботі вирішувалися такі завдання:

- проаналізувати оптимальну місткість внутрішнього ринку яблук;
- оцінити сучасний рівень потенціалу України на світовому ринку яблук;
- визначити перспективні ринки збуту українських яблук.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливим складником роботи підприємств та усіх учасників ринкових відносин є міжнародна маркетингова діяльність як одна із сфер господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною діяльністю, експортом та імпортом товарів, послуг, виходом підприємств, організацій на міжнародні ринки. Нині розвиток міжнародних економічних відносин здійснюється в умовах активізації глобалізаційних процесів, що супроводжується посиленням конкуренції, з огляду на те, що на міжнародні відносини впливає

світова економічна криза, а це значно підвищує рівень ринкової невизначеності, непередбачуваності та породжує нові ризики, які впливають на процес маркетингового управління міжнародною діяльністю підприємств. Усе це також сприяє посиленню конкуренції на міжнародних ринках, а також змінює поведінку зовнішнього оточення (у тому числі споживачів).

Для цього дослідження було обрано ринок яблук. Визначено, що на конкурентоспроможність вітчизняних виробників яблук має вплив низка факторів, які потребують детального аналізу. З огляду на те, що Україна має гарні природні умови для вирощування яблук, типовим є попит на вітчизняному ринку, вигідні відпускні ціни, сприятливі експортні можливості, висока якість продукції, вирощування яблук є рентабельним видом діяльності і потребує вивчення перспективних напрямів виходу на міжнародні ринки.

Вважається, що «батьківщиною» яблуні є передгір'я Алатау в Казахстані [2]. Найбільше розповсюдження отримала яблуна домашня. Сорти яблук поділяють за вмістом цукрів, твердістю, придатністю до зберігання тощо. Найбільш комерційними сортами яблук є Джонатан, Голден Делішес, Гренні Сміт та Фуджі [3]. Найбільш екзотичним з них є Фуджі – яблука зимового сорту. Місце походження – Японія. Сорт має округлі форми, червоно-малиновий колір [4]. Яблука не є лідерами серед інших овочів та фруктів за вмістом вітамінів і корисних мікроелементів, проте вважаються одними з найбільш універсальних і доступних дієтичних фруктів, багатих на сік, клітковину, вітаміни і мікроелементи. На вирощування 1 кг яблук необхідно до 700 л (віртуальних одиниць) води [5]. Світове виробництво яблук становило 55 млн т



у 2005 р. вартістю 10 млрд дол. Китай виробив дві п'ятих цього обсягу. США – другий за величиною виробник яблук – 7,5% світового виробництва. 60% яблук, зібраних у США, вирощують у штаті Вашингтон [6].

У виробництві плодів зерняткових культур в Україні основну частку займають яблука, а це 87% (1111,5 тис. т) у середньому за 2015–2017 рр. Їх пропозиція щороку збільшується, але незначними темпами, за рахунок як імпортованих поставок, так і вітчизняного виробництва.

Важливим маркетинговим складником у формуванні пропозиції яблук є сорт. У світі популярними сортами вважаються Голден Делішес, Ред Делішес, Гала, Фуджі, Айдаред, Гранні Сміт, Джона-голд [3, с. 15]. Важливими є дослідження щодо змін у формуванні пропозиції на вітчизняному ринку яблук за рахунок їх імпортованих поставок після вступу в СОТ у 2008 р., а також змін в експорті цієї продукції (табл. 1, рис. 1).

Таблиця 1  
Експорт та імпорт зерняткових культур у 2015–2017 рр.

Рік	Експорт		Імпорт	
	тис. дол. США	у % до 2014	тис. дол. США	у % до 2014
2015	154083,5	104	467066,2	58
2016	148221,9	96,2	476179,7	102
2017	195287,3	131,8	477240,4	100,2

До 2013 р. на графіку чітко простежується тенденція: зі зменшенням імпортованих поставок яблук скоротилися експортні – в 2,7–5,2 раза. Річ у тім, що значна частка польських яблук реекспортувалася з України в Росію, яка була їх основним покупцем – 85–98%. Після введення нею ембарго на плодоово-

чеву продукцію в жовтні 2014 р. вона відвантажувалася на російський ринок через Крим і в 2014 р.

Російська Федерація ще залишалася одним із лідерів із закупки української плодоягідної продукції. У 2015 р. експорт яблук в цю країну припинився і становив лише 5 тис. т. З огляду на події на сході України та на економічну ситуацію загалом, виникла нагальна потреба диверсифікації зовнішніх каналів збуту з метою уникнення економічних ризиків у перспективі.

У 2012–2017 рр. рівень споживання зерняткових плодів в Україні становив 21,7–28,6 кг, а яблук – 18,5–23,3 кг, або 37–47% раціональних норм, які становлять відповідно 57,5 та 50 кг на особу в рік (табл. 2). За рахунок імпорту в 2015 р. населення споживало 1,1 кг (4–5%) яблук, виробництво промисловими підприємствами становило 6,9 кг (25–30%) та господарствами населення – 15,0 кг (63–65%). У світі показник споживання значно вищий, наприклад, у Австрії, Казахстані, Словенії – до 50 кг.

Головною проблемою оптимального споживання яблук залишається низька купівельна спроможність населення. Вплив цього чинника становить 94%, а на інші – культуру споживання, сортимент, якість продукції тощо – припадає лише 6%.

Ефективність діяльності всіх категорій господарств суттєво залежить від організації каналів збуту. Сільськогосподарські підприємства здійснюють реалізацію яблук за такими каналами розподілу: переробним підприємствам – 25%, на ринку, через магазини, палатки – 10% та за іншими каналами (комерційним структурам) – 70%. Слід відзначити, що полиці супермаркетів представлені переважно імпортованими яблуками.

Світовий ринок яблук, якщо рахувати лише міжнародну торгівлю, за обсягами становить 8,6 млрд. тон,

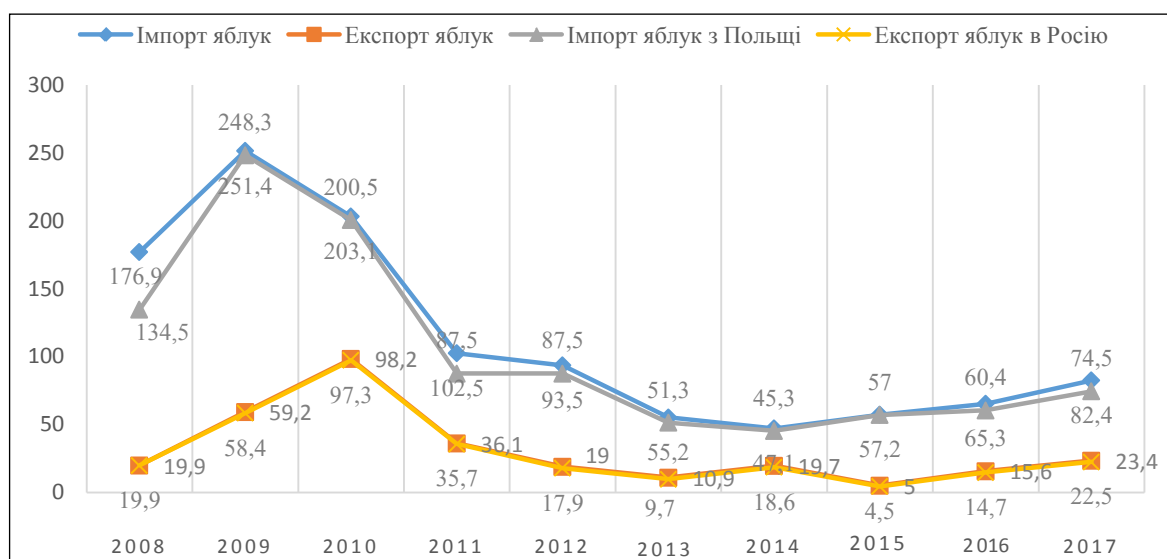


Рис. 1. Імпортовані та експортні поставки яблук в Україні, тис. т [2]

Джерело: розраховано за даними FAO [2]

Баланс яблук в Україні, тис. т

Показник	Роки						Індекс 2017 р. до 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Загальна пропозиція	1692	1873	1935	1802	1836	1913	1,1
Запаси на початок року	635	652	668	669	599	651	1,0
Виробництво	954	1127	1211	1085	1180	1206	1,2
Імпорт	103	94	56	47	57	65	0,6
Загальний попит	1041	1205	1266	1202	1185	1132	1,1
Внутрішній попит	1004	1186	1255	1182	1180	1130	1,1
Продовольство	846	998	1054	1002	984	1021	1,2
Корми	18	22	24	22	24	26	1,4
Насіння	2	2	2	2	2	2	1,0
Переробка на нехарчові потреби	114	135	145	130	142	146	1,2
Втрати	26	30	32	28	31	29	1,1
Експорт	36	19	11	20	5	9	0,3
Залишок на кінець року	652	668	669	599	651	665	1,0
Зіставлення кінцевих залишків до попиту	0,63	0,55	0,53	0,50	0,55	0,58	–
Фонд споживання	846	998	1054	1002	984	1015	1,2
Споживання на особу в рік, кг	18,5	21,9	23,2	23,3	23,0	23,6	1,2

Джерело: розраховано за даними Держстату України та FAO [2; 7]

а за вартістю – 7,8 млрд. доларів США. Частка України становить лише 0,08% – Україна не входить навіть в число 40 найбільших експортерів яблук у світі, маючи чи не ідеальні умови для їх виробництва (рис. 2).

Останні три роки глобальний ринок мав тенденцію до зниження, а світове виробництво продовжувало зростати – відбулася стагнація світової торгівлі яблуками.

Основними причинами стагнації ринку яблук стали фактори, наведені на рис. 3.

Ринкова ситуація є нестабільною і для України з таких причин:

- в світі збільшуються площі насаджень яблуневих садів та зростає врожайність яблук;
- в ЄС та в Україні спостерігається зменшення попиту на яблука;
- зниження розміру ринку на 21% свідчить про зменшення кількості споживачів.

Ринки Китаю, США, Італії, Чилі, Франції, Нової Зеландії, ПАР, Польщі, Нідерландів та Бельгії вхо-

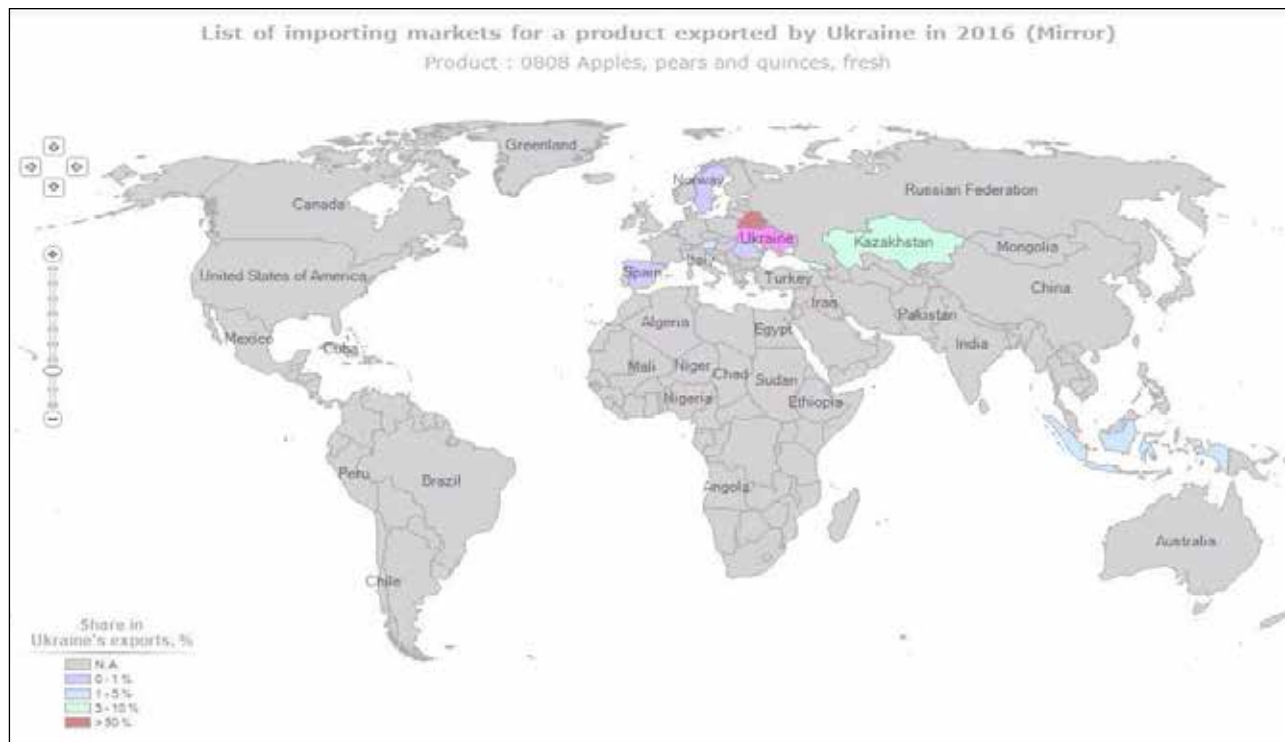


Рис. 2. Експорт яблук в країни світу [1]

дять в число найбільших експортерів, які контролюють 84% експорту свіжих яблук (рис. 4).

Ринки країн, що збільшують імпорт (окрім Білорусі), – це, по-перше, ринки, де яблуко лишається екзотикою, а доходи не залежать від нафти: В'єтнаму, Філіппін, Бангладешу, Південної Кореї, Таїланду, Шрі-Ланки тощо. Також це ринки з високим рівнем доходів населення, що не вирощує яблука, наприклад, ринки Тайваню, Гонконгу, Сінгапуру. По-друге, це ринки великих країн, де населення зростає досить швидко, як і його доходи: Китаю, Індії, Пакистану, Іраку і т.д.

Відзначимо, що майже всі вони знаходяться в Азії, тому й експорт з Нової Зеландії зростає найшвидше. Конкуренція за зростаючі ринки Південно-Східної Азії дуже гостра. До речі, більшість цих країн надає перевагу червоним сортам яблук. З тим підходом до експорту, що був до останнього часу, Україна однозначно програє конкуренцію на світовому ринку постачальникам з країн ЄС і навіть постачальникам ринків Молдови та Сербії, а невдовзі – і країнам Центральної Азії [6]. Найбільший попит на свіжі яблука – на ринку Китаю, Україна за обсягом імпорту яблук займає 10 місце (рис. 5).

Останнім часом українські садівники вкладають чималі інвестиції в яблучний бізнес. Продуктивність яблуневих садів в Україні, за даними фахівців галузі, протягом останніх семи років



Рис. 3. Фактори стагнації ринку яблук

подвоїлася, що дало імпульс внутрішньому виробництву яблук. Якщо в 1990-му на душу населення припадало 7 кг яблук, то в 2015 це було вже 9,4 кг.

У липні-січні 2017–2018 маркетингового року (МР) обсяг експорту яблук з України до держав ЄС становив 9,2 тис. т. Це в 9 разів більше, ніж було за аналогічний період 2016–2017 МР [5]. У сезоні 2017/2018 рр. статистика засвідчила, що майже половина українського

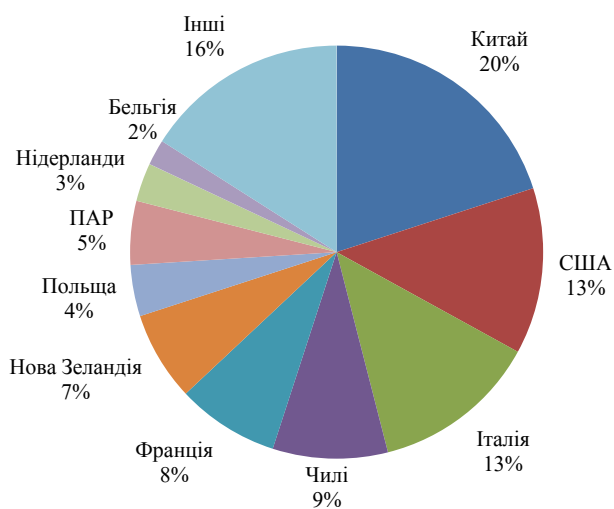


Рис. 4. Структура світового експорту яблук, 2016 р., %

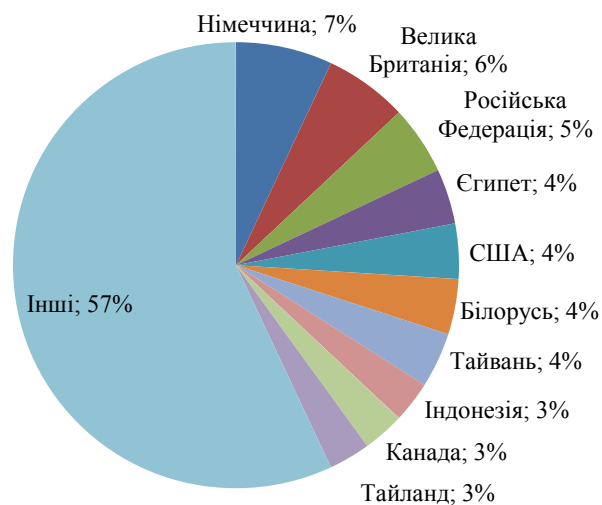


Рис. 5. Структура світового імпорту яблук, 2016 р., %

Prospects for diversification of suppliers for a product imported by Ukraine in 2016  
Product : 0808 Apples, pears and quinces, fresh

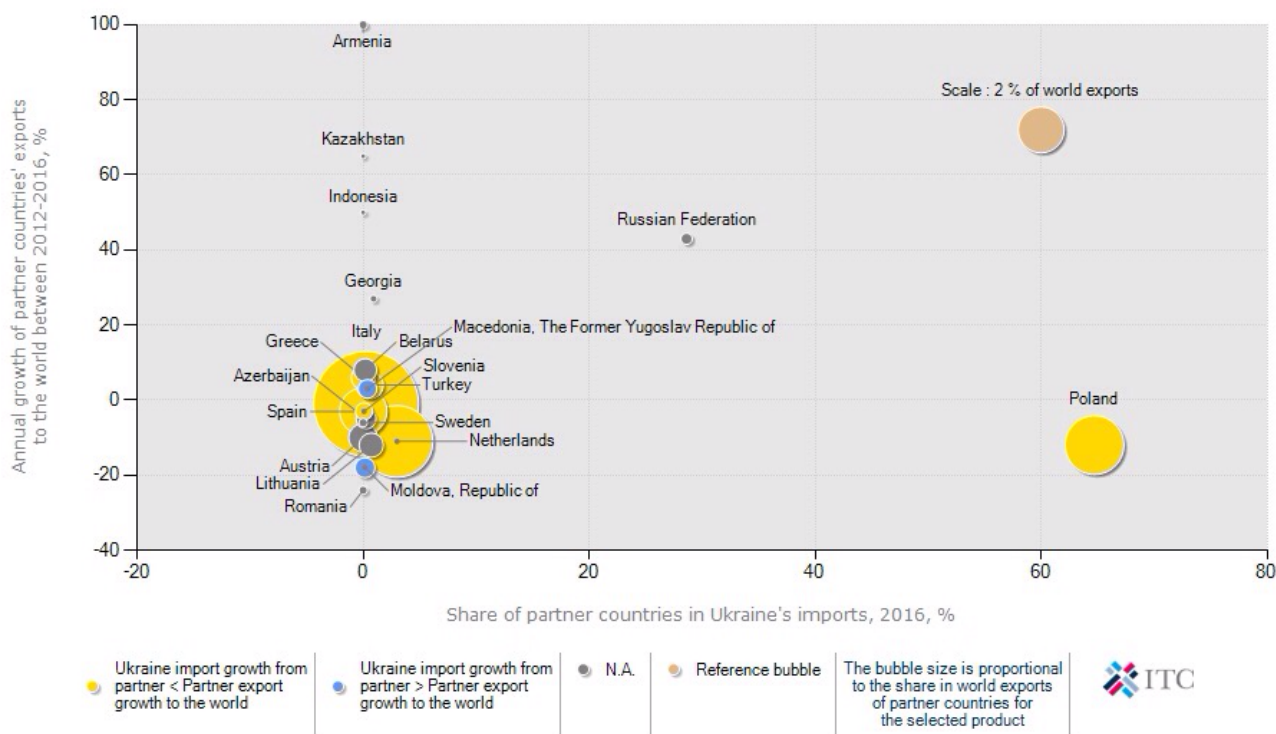


Рис. 6. Оцінка обсягу імпорту українських яблук засобами «Trade Map – торгова карта»

експорту яблук спрямовано до країн ЄС, ідеться про більш ніж 10 тис., майже все яблуко, відправлене до ЄС, – промислове. З української сировини виробляють концентрат із високою кислотністю.

Одним із можливих ринків збуту українських яблук може бути ринок Казахстану, оскільки на цьому ринку знають українську продукцію і впевнені в її якості. Також серед перспективних ринків можна віднести ринки Ізраїлю і США (рис. 6).

У 2018 р. перспектив щодо експорту яблук чимало. Адже згідно з прогнозами щодо погодних умов і ситуацією в садах можемо сподіватися на збільшення урожаю яблук в Україні, що відкриє перспективи збільшення експорту українських яблук на міжнародні ринки.

### Висновки з проведеного дослідження.

Виробництво яблук в Україні збільшується з кожним роком завдяки ефективній роботі садівників. Продуктивність яблуневих садів зросла удвічі за останні сім років. Оскільки ринок Російської Федерації залишається закритим для України, найближчим часом нам необхідно освоїти нові ринки збуту. Нині значно зріс експорт України в ЄС, а також здійснено перші спроби вивести десертні яблука на ринки таких вимогливих країн, як Великобританія та країни Скандинавії.

На внутрішньому ринку яблук відсутнє ефективне маркетингове управління підприємствами аграрного бізнесу, що є серйозною перепорою під час пошуку

нових каналів збуту. Необхідність використовувати послуги посередників через наявні проблеми зі зберіганням, сортуванням та пакуванням гальмує ефективне просування продукції. Різні інтереси учасників ринку з приводу ціни створюють несприятливі умови для функціонування внутрішнього ринку яблук. Беручи до уваги перелічені вище обставини, можемо дійти висновку, що організація внутрішнього ринку яблук не є досконалою, у зв'язку з цим вихід України на зовнішній ринок лише набирає обертів.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Trade Map – Trade statistics for international business development: <https://www.trademap.org/Index.aspx>.
2. FAOSTAT – FAO Statistics Division 2017. URL: <http://faostat.fao.org/>.
3. Рынок овощей и фруктов в Украине / [Максимюк А., Поперечная Е., Лапа В. и др.]. К.: Полиграф плюс, 2011. 96 с.
4. Про внесення змін до деяких законів України з метою поліпшення стану платіжного балансу України у зв'язку із світовою фінансовою кризою [Електронний ресурс]: Закон України від 04.02.2009 р. № 923-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
5. Філіпенко А.С. Основи економічних досліджень / Філіпенко А.С. К. : Академвидав, 2004. 208 с.
6. Чинники успіху українського яблука на зовнішніх ринках / URL: <https://shuvar.com/news/2401/12chynnykiv-uspikhu-ukrayinskooho-yabluka-na-zovnishnikh-rynkakh>.



7. Державна служба статистики України. – <http://www.ukrstat.gov.ua>.

**REFERENCES:**

1. Trade Map – Trade statistics for international business development: <https://www.trademap.org/Index.aspx>.

2. FAOSTAT – FAO Statistics Division 2017. URL: <http://faostat.fao.org/>.

3. Рынок овощей и фруктов в Украине / [Максимиук А., Попережна Е., Лапа В. и др.]. К.: Полиграфплюс, 2011. 96 с. (in Ukrainian).

4. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy z metoiu polipshennia stanu platizhnoho balansu Ukrainy u zviazku iz svitovoiu finansovoiu kryzoiu [Elektronnyi resurs]: Zakon Ukrainy vid 04.02.2009 r. № 923-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

5. Filipenko A.S. Osnovy ekonomichnykh doslidzhen / Filipenko A.S. K.: Akademydav, 2004. 208 s. (in Ukrainian).

6. Chynnyky uspikhu ukrainskoho yabluka na zovnishnikh rynkakh / URL: <https://shuvar.com/news/2401/12chynnykiv-uspikhu-ukrayinskoho-yabluka-na-zovnishnikh-rynkakh>

7. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy. – <http://www.ukrstat.gov.ua>.

**Kovinko O.M.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Marketing and Advertising  
Vinnytsia Trade and Economic Institute,  
Kyiv National University of Trade and Economics

**Shutova L.O.**

Student  
Vinnytsia Trade and Economic Institute,  
Kyiv National University of Trade and Economics

**Tomchuk A.O.**

Student  
Vinnytsia Trade and Economic Institute,  
Kyiv National University of Trade and Economics

**PROSPECTS FOR APPLE MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE AND IN THE WORLD**

A very important part of the work of enterprises and all participants in market relations is international marketing activity – as one of the spheres of economic activity, connected with international production, scientific and technical activities, export and import of goods, services, the exit of enterprises, organizations to international markets. It is determined that the number of factors that require detailed analysis is influenced by the competitiveness of domestic apple producers. Taking into account the fact that Ukraine has good natural conditions for growing apples, there is a demand on the domestic market, favourable selling prices, favourable export opportunities, high-quality products, growing apples is a profitable activity and requires the study of promising directions for entering international markets.

The article determines peculiarities of apples as a commodity, functioning, and tendencies of the domestic appliance market development, the situation of the world and domestic apples market, the price situation, the positive and negative factors of influence on the formation of this market are investigated, as well as the main perspective development directions of the industry.

The production of apples in Ukraine is increasing every year, thanks to the effective work of gardeners. The productivity of apple orchards has doubled over the last seven years. As the Russian market remains closed to Ukraine, in the nearest future we need to master new markets. Currently, Ukraine's exports to the EU have increased significantly, as well as the first attempts to bring dessert apples to markets in such demanding countries as Great Britain and the Scandinavian countries.

The result of the study of the Ukrainian apple market was an overview of the possibilities of domestic agricultural enterprises to enter international markets. The state of production, export-import operations for this group of goods, the prospects of development of this direction of food and the future of its expansion are analysed.

It is determined that one of the possible markets for Ukrainian apples may be the market of Kazakhstan because Ukrainian products are known on this market for its quality.

Also, among the most promising markets, the markets of Israel and the United States can be attributed. It is determined that the important problem of Ukrainian farmers in the domestic apple market is the lack of effective marketing management of enterprises, which is a serious obstacle in the search for new international markets.



## ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ DIAGNOSTICS IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT

УДК 338

**Косарева І.П.**

к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри фінансів і кредиту  
Харківський інститут фінансів  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

**Рудика В.І.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів і кредиту  
Харківський інститут фінансів  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

**Кравченко Л.О.**

студентка  
Харківський інститут фінансів  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

*У статті досліджені теоретичні підходи до визначення поняття «діагностика» та «антикризове фінансове управління», обґрунтовані основні елементи та напрями формування антикризового управління підприємством. До основних елементів віднесені головні сфери діяльності підприємства, які в кризових умовах потребують впровадження антикризового управління. До провідних сфер діяльності підприємства віднесені основний і оборотний капітал підприємства, персонал і фінанси підприємств. Також були проаналізовані функції і принципи антикризового управління. Змістовне пояснення антикризового управління дало підстави для визначення місця та сутності антикризового фінансового управління, яке базується на всебічній діагностиці кризових явищ на підприємстві.*

**Ключові слова:** діагностика, криза, підприємство, антикризове управління, антикризове фінансове управління, принципи, функції.

*В статье исследованы теоретические подходы к определению понятия «диагностика» и «антикризисное финансовое управление», обоснованы основные элементы и направления формирования антикризисного управления предприятием. К основным элементам отнесены главные сферы деятельности предприятия, которые в кризисных условиях требуют внедрения антикризисного управления. К ведущим сферам деятельности предприятия отнесены основной и*

*оборотный капитал предприятия, персонал и финансы предприятий. Также были проанализированы функции и принципы антикризисного управления. Содержательное объяснение антикризисного управления предоставило основания для определения места и сущности антикризисного финансового управления, основанных на всесторонней диагностике кризисных явлений на предприятии.*

**Ключевые слова:** диагностика, кризис, предприятие, антикризисное управление, антикризисное финансовое управление, принципы, функции.

*The article investigates theoretical approaches to the definition of the concept of "diagnostics" and "crisis management", the main elements and directions of the formation of crisis management of the enterprise are grounded. The main elements include the main areas of activity of the enterprise, which in crisis conditions require the introduction of crisis management. The leading spheres of activity of the enterprise include the fixed and working capital of enterprises, personnel and finances of enterprises. The functions and principles of crisis management were also analyzed. A meaningful explanation of the anti-crisis management provided the basis for determining the place and essence of the anti-crisis financial management, based on a comprehensive diagnosis of crisis phenomena in the enterprise.*

**Key words:** diagnostics, crisis, enterprise, anti crisis management, crisis management, principles, functions.

**Постановка проблеми.** У складних соціально-економічних умовах господарювання промислових підприємств виникають чинники зовнішнього та внутрішнього характеру, які дестабілізують їхню виробничу діяльність. Неєфективне фінансове планування та управління активами, нерозвинена виробнича інфраструктура ззовні, високий ступінь морального та фізичного зношення виробничих засобів промислових підприємств, недосконала законодавча база, непропорційна система оподаткування зумовили потребу в антикризовому фінансовому управлінні.

Антикризове фінансове управління підприємством є новим поняттям для економіки України, поява якого продиктована необхідністю забезпечення стійкого та гармонічного зростання економіки України. У зв'язку з цим розуміння сутності цього напрямку управління, його особливостей, теоретичного підґрунтя є необхідним у сучасних економічних умовах, але ще перебуває на стадії формування. Основним змістом антикризового фінансового управління підприємством є реалізація управлінських рішень щодо попередження фінансових криз, їх подолання і мінімізації їх негативних наслідків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам антикризового управління, зокрема

антикризового фінансового управління, значну увагу приділяли, такі науковці, як І. Бланк, О. Терещенко, В. Василенко, Є. Мних, В. Ковальов, Л. Ліго-ненко, О.В. Ареф'єва, Ю.В. Прохорова та інші. Однак в умовах поглиблення фінансової кризи в країні необхідним є подальше розширення методичної бази реалізації антикризового фінансового управління на підприємстві.

**Постановка завдання.** Метою статті є виявлення сутності антикризового фінансового управління підприємствами як основи запобігання кризовим явищам на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В ринковій економіці характерною на протязі всього життєвого циклу підприємства є наявність кризових явищ. Тому важливим в управлінні підприємством стає не тільки виявлення ознак кризи, але і дослідження її наслідків, врахування законів ринкової економіки, які передбачають ефективне використання всіх наявних ресурсів на підприємстві. Для подолання наслідків кризових явищ та забезпечення прибуткової діяльності підприємства особливої уваги потребують фінансові ресурси.

На фінансовий стан підприємств суттєво впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, до яких укрупнено можна віднести: політичні, економічні

і фінансові. Зовнішні чинники для підприємства найбільш вагомі насамперед із-за своєї непередбачуваності та складності впливу на них.

В умовах ринкових відносин виникнення кризових явищ у процесі всього життєвого циклу підприємства є звичайним явищем, що пов'язано із загальною циклічністю розвитку економіки країни загалом. Концепція циклічності розвитку окремого підприємства належить до фундаментальних складників категоріального апарату економічної теорії.

У життєдіяльності підприємства розрізняють певні етапи, фази, цикли, і більшість дослідників вживають таке поняття, як «життєвий цикл підприємства», у процесі якого виникають чинники зовнішнього та внутрішнього характеру, що в певних умовах можуть дестабілізувати виробничу та фінансову основу його діяльності.

Н. Степаненко під «життєвим циклом підприємства» розуміє сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства [13, с. 8].

Л.О. Лігоненко зазначає, що під терміном «життєвий цикл підприємства» розуміють сукупність стадій, які проходить підприємство в процесі своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування [9, с. 10].

Термін «криза» в перекладі з грецької *krisis* означає рішення, суд, переворот, пору перехідного стану, перелом, за якого неадекватність засобів досягнення цілей породжує непередбачувані проблеми [6].

«Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві» [17, с. 13].

С.Т. Пілецька відзначає, що кризі притаманна руйнівна функція, і пропонує сприймати кризу як процес, що гостро загрожує існуванню підприємства [12, с. 67].

Коли підприємство знаходиться у будь-якій фазі кризи, це стає для нього самим складним і суперечливим періодом. Тому політика підприємства вимагає суттєвих змін у фінансовій політиці, пошуку нестандартних рішень для подолання негативних тенденцій і виходу з кризи.

Разом з тим є думка, що кризи несуть не тільки негативний результат, можна отримати і позитивні моменти від її наслідків. Так, А. Ткаченко вважає, що криза є широкомасштабною, непередбаченою, переломною подією, яка може привести як до негативних наслідків у господарській діяльності, що зумовлюють розбалансу-

вання системи підприємства, так і до позитивних результатів, які підвищують ефективність діяльності підприємства і приводять у дію трансформаційні сили, сприяючи його еволюції [18, с. 61].

Фінансову кризу на підприємстві характеризують трьома параметрами: джерелами (факторами) виникнення; видом кризи; стадією її розвитку [17, с. 13]. Передбачення загроз кризового стану підприємства спрямовано насамперед на систематичне дослідження фінансового стану підприємства.

Попередження кризових явищ на підприємстві більш вигідне, ніж подолання самої кризи. Оскільки попередження кризи спрямоване не тільки на одержання окремих ефектів, але й дає пряму економію поточних ресурсів підприємства.

Однією з ознак наявності кризового стану є збитковість, неплатоспроможність підприємства та недостатній фінансовий потенціал для його успішного функціонування.

Антикризове управління визначають як систему управлінських заходів і рішень щодо діагностики, прогнозування, попередження, нейтралізації і подолання кризових процесів і їх причин на всіх етапах життєвого циклу підприємства [12, с. 67]. Спрямування заходів антикризового управління щодо ліквідації кризового стану можливо відобразити на рис. 1.

Діагностика використовується в системі антикризового фінансового управління для оцінки стану кризи у фінансовій сфері діяльності підприємства, визначення її глибини, виявлення слабких місць в управлінні підприємством та реалізації ефективного антикризового фінансового управління і подальшого впровадження методів подолання кризового стану. В.І. Фучеджи, спираючись на



**Рис. 1. Основні елементи та напрями формування антикризового управління підприємством**

Джерело: розробка автора

дослідження різних авторів, наголошує, що можна виділити два поняття діагностики. Перше поняття передбачає діагностику фінансового стану підприємства без прив'язки її з кризовими ознаками, кризовим станом. Тобто передбачається систематичне оцінювання динаміки основних характеристик фінансового стану підприємства та передбачення тенденцій розвитку підприємства. Друге поняття діагностики орієнтоване на виявлення кризових ознак та ступеня їх впливу на фінансовий стан підприємства [20].

Аналізуючи наукові праці, що присвячені вивченню поняття «діагностика антикризового фінансового управління», можливо розглянути деякі поняття, що пропонуються різними авторами (таблиця 1).

Важливою у реалізації антикризового управління на підприємстві слід вважати реалізацію основних функцій і принципів, що характерні для цього виду діяльності.

Слово «функція» у перекладі з латинської означає «здійснення», «виконання».

В антикризовому управлінні діагностиці належать такі функції та принципи, які діють у взаємозв'язку (рис. 2).

Оскільки криза є визнаним етапом розвитку підприємства, доцільно використовувати в управлінні підприємством антикризове фінансове управління як підсистему управління підприємством для запобігання появі кризи, а за наявності ознак кризи необхідне визначення і попередження тенденцій, які спровоковані кризою, шляхом розроблення заходів у системі антикризового фінансового управління.

Для реалізації заходів антикризового фінансового управління може бути запроваджений «комплекс діагностичних процедур» як стартова фаза будь-якого процесу відновлення та планування розвитку підприємства [11].

Задля цього на підприємстві впроваджується антикризове фінансове управління, яке спрямоване на забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Низка авторів у своїх дослідженнях висловлюють думку, що певні напрями антикризового фінансового управління доцільно впроваджувати навіть в умовах, коли підприємство є благополучним, інвестиційно привабливим і працює з прибутком. У такому разі з метою профілактики кризових явищ, недопущення їх подальшого розвитку і збереження ефективної діяльності підприємства і в подальшому періоді необхідним є впровадження системи антикризового фінансового управління [2, с. 8].

А в умовах системної кризи та для запобігання банкрутству підприємства вкрай потрібний комплекс заходів у системі антикризового фінансового управління підприємством.

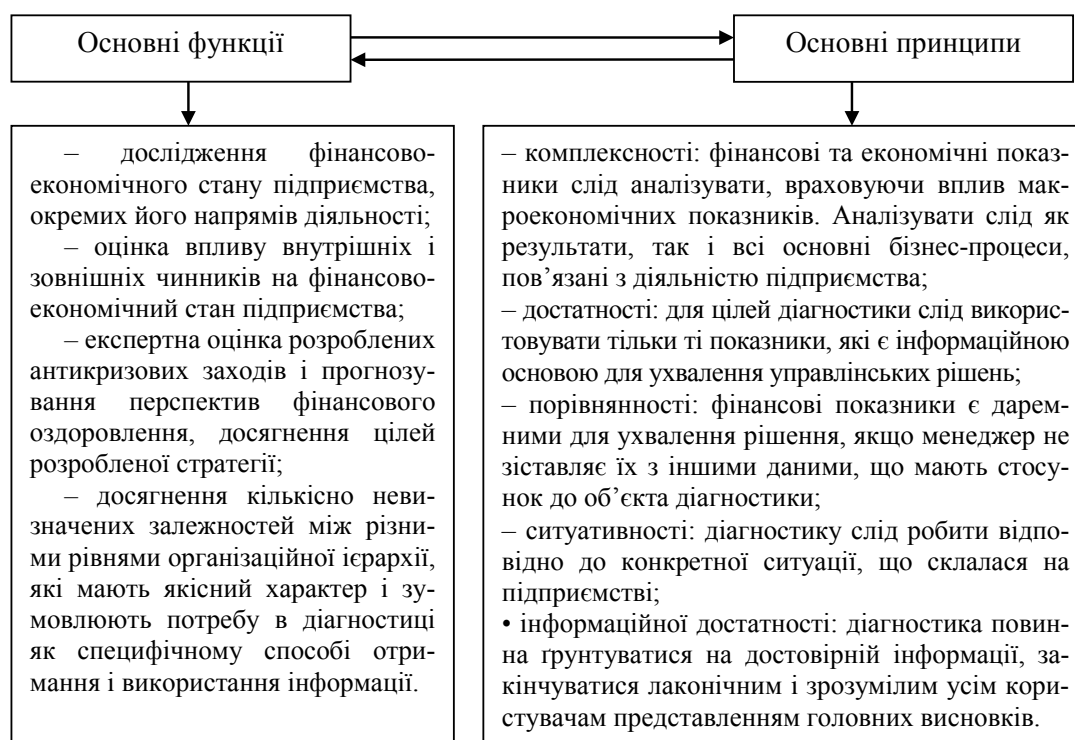
З огляду на те, що в країні кризові процеси мають постійний характер, питання впровадження антикризового фінансового управління має довгостроковий та всеосяжний характер.

Під антикризовим фінансовим управлінням розуміють систему принципів і методів розроблення та прийняття комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на запобігання та нейтралізацію фінансових криз та їх наслідків з метою досягнення фінансової рівноваги підприємства [16].

Таблиця 1

Основні характеристики поняття «діагностика фінансового стану»

Джерело	Поняття «діагностика»	Ключові слова
1	2	3
Гадзевич О.І. [6]	«Діагностика» в перекладі з грецької означає розпізнавання, визначення ознак, знання прикмет: розпізнавання явищ за їх симптомами	це розпізнавання явищ за їх симптомами
Лук'янова В.В. [10]	Діагностика фінансового стану підприємства виступає як обґрунтована та достовірна процедура, від якої залежить подальший напрям дій суб'єкта господарювання	це обґрунтована та достовірна процедура
Семенов Г.А. [14]	Визначити «больові точки» у фінансовій діяльності та способи ефективнішого використання фінансових ресурсів, їх раціонального використання	способи ефективнішого використання фінансових ресурсів
Городня Т.А. Мойсеєнко І.П. [7, с. 9].	Діагностика – це розпізнавання стану підприємства через вивчення його діяльності за певний період з використанням відповідних джерел даних, спрямованих на визначення впливу факторів та запобігання кризовим ситуаціям	визначення впливу факторів та запобігання кризовим ситуаціям
Бондаренко Т.Ю. Волков Д.П. [3, с. 178]	Діагностикою є процес дослідження діяльності суб'єкта господарювання з метою виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів для мінімізації їх негативного впливу в майбутньому та вироблення стратегії розвитку	процес дослідження діяльності суб'єкта господарювання з метою виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів
Авторське визначення поняття «діагностика»	Діагностика – перша, важливіша стадія в системі антикризового фінансового управління, що спрямована на передбачення загрози кризи, виявлення чинників зовнішнього і внутрішнього впливу на фінансовий стан підприємства, визначення чинників, що сприяють «оздоровленню» фінансового стану підприємства, пошук нових стратегічних рішень і фінансових можливостей.	



**Рис. 2. Основні функції і принципи діагностики в системі антикризового управління**

Джерело: за матеріалами [12, с. 68]

Для більш глибокого розуміння сутності антикризового фінансового управління необхідний огляд тлумачень цього поняття, що надані різними авторами (таблиця 2).

З таблиці 2 можна бачимо, що більшість авторів наголошують, що антикризове фінансове управління – це система. Проте О. Терещенко відзначає, що це процес використання методів, прийомів.

Тому доцільно розглянути, поняття «система» і «процес» в управлінні.

Система (від дав. гр. *συστημα* – «сполучення», «ціле», «з'єднання») – множина взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середовищем та між собою, і мають мету [5].

Процес (лат. *Processus* – рух) – (англ. *process*, нім. *Prozess m, Vorgang m*) і представляє собою: послідовну зміну предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком, або це – сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату, або це – послідовна зміна станів об'єкту в часі [5].

З цих визначень цілком можна погодитись, що антикризовому фінансовому управлінню притаманні риси, що характерні як для системи, так і для процесу.

При реалізації на підприємстві антикризового фінансового управління передбачається розробка і впровадження антикризових програм, які передбачають управління грошовими потоками, дослідження структури капіталу підприємства та його оптимізацію, аналіз складу фінансових

зобов'язань підприємства, оцінку динаміки ринкової вартості підприємства,

При цьому необхідним є використання різноманітних методів й прийомів аналізу інформаційної бази, що формується під час реалізації антикризового фінансового управління. До таких методів прийнято відносити порівняння фактичних даних із нормативними або прогнозованими, очікуваними та виявлення відхилень.

При антикризовому фінансовому управлінні, як правило, використовуються різноманітні експрес-діагностики, метод фінансового аналізу із застосуванням горизонтального, вертикального та порівняльного аналізу. Досить популярними в антикризовому фінансовому управлінні є різноманітні методи виявлення ймовірності банкрутства підприємства, як основи передбачення негативних тенденцій розвитку підприємства і недопущення його банкрутства та ліквідації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, на підставі проведеного дослідження можна зробити висновки, що антикризове фінансове управління є необхідною складовою антикризового управління підприємством і представляє собою систему методів, прийомів, принципів і функцій управління фінансами підприємства, що спрямована на проведення діагностики фінансового стану, виявлення ознак кризи та оцінка ймовірності банкрутства з метою забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку.



## Поняття «антикризове фінансове управління» визначене різними авторами

Автори	Характеристика поняття «антикризове фінансове управління»	Основний зміст поняття
1	2	3
Терещенко О.О. [9, с. 221]	– це управління, у процесі якого застосовані специфічні методи та прийоми управління фінансами, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи	процес, методи, прийоми
Ареф'єва О.В., Прохорова Ю.В. [1]	– це система управління, яка використовує механізми фінансового впливу, спрямовані на запобігання або подолання фінансової кризи	система управління
Силкін О.С., Муж П.О. [15, с. 231]	– це система заходів, спрямованих на виявлення, боротьбу та в майбутньому подолання криз, які руйнують фінансово-економічну діяльність підприємства.	система заходів
Важинський Ф.А. [4, с. 129]	– це складна соціально-економічна система	система
Лігоненко Л.О. [9]	– це система передбачення та подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем, відповідно до функціональних сфер підприємства	система передбачення та подолання кризових явищ
Калінеску Т.В., Альошкін В.С., Кудіна В.Г. [19, с. 248]	– це система прийомів та методів управління фінансами, спрямована на попередження фінансової кризи та банкрутства підприємства	це система прийомів та методів
Давиденко Н.М. [8, с. 78]	– це система заходів щодо управління фінансами, спрямована на запобігання та подолання кризових явищ у процесах функціонування й розвитку будь-якого суб'єкта господарювання	це система заходів
Авторське визначення поняття «антикризове фінансове управління»	Це система методів, прийомів, принципів і функцій управління фінансами підприємства, що спрямована на проведення діагностики фінансового стану, виявлення ознак кризи та оцінка ймовірності банкрутства з метою забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку.	

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Ареф'єва О.В. Діагностика ймовірності банкрутства за допомогою ідентифікації підприємств машинобудівної галузі в залежності від видів фінансової кризи / О.В. Ареф'єва, Ю.В. Прохорова. Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей). 2008. № 21. С. 76–81.
- Ачкасова С.А. Визначення сутності категорії «антикризове фінансове управління». URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35539/01-Achkasova.pdf?sequence=1>.
- Бондаренко Т.Ю. Діагностика операційної діяльності в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами / Бондаренко Т.Ю., Волков Д.П. // Вісник ЖДТУ. 2011. № 1(55). С. 177–179.
- Важинський Ф.А. Антикризове фінансове управління як економічна система / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.3. С. 127–131.
- Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. 5-те вид. К.; Ірпінь: Перун, 2005.
- Гадзевіч О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2007. – 180 с.
- Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика / Городня Т.А., Мойсеєнко І.П. / Навч. посіб. Львів: Магнолія, 2006. 282 с.
- Давиденко Н.М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/view/6036/0>.

- Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко. К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.
- Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. С. 52.
- Мараховська Т.М., Слободянюк А.В. «Фінансова криза на підприємстві: симптоми та фактори, що її спричиняють». Вінницький національний аграрний університет.
- Пілецька Т.С. Діагностика в антикризовому управлінні підприємством Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 5(61). С. 67–70.
- Степаненко Н.О. Внутрішньофірмове планування діяльності промислових підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук: Харківський державний економічний університет. Харків, 2000. 21 с.
- Семенов Г.А. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства / Семенов Г.А., Ярошевська О.В. // Вісник економічної науки України. 2011. – № 1. С. 136–141.
- Силкін О.С. Аналіз сутності антикризового фінансового управління підприємством / О.С. Силкін, П.О. Муж. Наукові записки / scientific papers \* 2016/2(53). С. 228–234.
- Сутність антикризового фінансового управління в сучасних умовах розвитку економіки. URL: [http://pidruchniki.com/1031020864667/finansii/sutnist\\_antikrizovogo\\_finansovogo\\_upravlinnya\\_suchasnih\\_umovah\\_rozvitku\\_ekonomiki](http://pidruchniki.com/1031020864667/finansii/sutnist_antikrizovogo_finansovogo_upravlinnya_suchasnih_umovah_rozvitku_ekonomiki).



17. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. 412 с.

18. Ткаченко А.М. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання : монографія / А.М. Ткаченко, О.В. Коваленко, О.П. Єлець. Запоріжжя: Запорізь. держ. інж. акад., 2010. 355 с.

19. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / Т.В. Калінеску, В.С. Альошкін, В.Г. Кудіна. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 372 с.

20. Фучеджи В.І. Діагностика, як елемент антикризового фінансового управління. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/>.

#### REFERENCES:

1. Aref'eva O.V. (2008) Diagnostics of the probability of bankruptcy by means of identifying enterprises of the machine-building industry depending on the types of financial crisis / Bulletin of the Economy of Transport and Industry (a collection of scientific and practical articles), No. 21, p. 76–81 (in Ukrainian).

2. Akskova S.A. Determination of the essence of the category "anti-crisis financial management" / URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35539/01-Achkasova.pdf?sequence=1> (in Ukrainian).

3. Bondarenko T.Yu. (2011) Diagnostics of Operations in Strategic Management by Machine-Builders by Enterprises / Journal of ZHDTU, no. 1(55), p. 177–179 (in Ukrainian).

4. Vazhinsky F.A. (2010) Anticrisis Financial Management as an Economic System / Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine, Voip. 20.3, p. 127–131 (in Ukrainian).

5. Great explanatory dictionary of contemporary Ukrainian language (with additional and additional materials) (2005) / layout. and goal Ed. VT Bousel – 5th form. K.; Irpin: Perun (in Ukrainian).

6. Gadzevich O.I. (2007) Fundamentals of economic analysis and diagnostics of financial and economic activity of enterprises: Textbook. K.: Condor. – 180 s.

7. Gorodnia T.A. (2006) Ecological and financial diagnostics / Teach. manual. – Lviv: Magnolia, 282 p. (in Ukrainian).

8. Davidenko N.M. Anticrisis Financial Management at the Enterprise. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/view/6036/0> (in Ukrainian).

9. Ligonenko L.O. (2005) Anticrisis management of the enterprise / K.: KNTEU, 824 p. (in Ukrainian).

10. Lukyanova V.V. (2009) Current state of theoretical bases of diagnostics of enterprise activity // Bulletin of the Khmelnytsky National University. № 3. P. 52 (in Ukrainian).

11. Marakhovskaya T.M., Slobodyanyuk A.V. "The financial crisis in the enterprise: symptoms and factors that cause it" Vinnytsia National Agrarian University.

12. Pyletska T.S. (2013) Diagnostics in the anti-crisis management of the enterprise Scientific herald of the Poltava University of Economics and Trade, No. 5(61), with. 67–70 (in Ukrainian).

13. Stepanenko N.O. (2000) In-house planning of the activity of industrial enterprises: author's abstract. dis Cand. econ Sciences: Kharkiv State University of Economics. Kharkiv, 21 p. (in Ukrainian).

14. Semenov G.A. (2011) Diagnostics of the financial and economic state of the enterprise / Bulletin of Economic Science of Ukraine, No. 1, P. 136–141 (in Ukrainian).

15. Silkin O.S. (2016) Analysis of the essence of the crisis management of the enterprise / Scientific notes / scientific papers, 2(53), p. 228–234 (in Ukrainian).

16. The essence of anti-crisis financial management in the current conditions of economic development. URL: [http://pidruchniki.com/1031020864667/finansii/sutnist\\_antikrizovogo\\_finansovogo\\_upravlinnya\\_suchasnih\\_umovah\\_rozvitku\\_ekonomiki](http://pidruchniki.com/1031020864667/finansii/sutnist_antikrizovogo_finansovogo_upravlinnya_suchasnih_umovah_rozvitku_ekonomiki) (in Ukrainian).

17. Tereschenko O.O. (2000) Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises: training. Handbook. To: KNEU, 412 s. (in Ukrainian).

18. Tkachenko A.M. (2010) Conceptual approaches to crisis management in modern conditions of management: monograph / Zaporozhye: Zaporizhia. state ing Acad, 355 c. (in Ukrainian).

19. Financial Management: Textbook / T.V. Kalinescu, V.S. Aloskin, V.G. Kudina (2010) Lugansk: View of the SNU them. V. Dahl, 372 p. (in Ukrainian).

20. Fuchegi V.I. Diagnostics as an element of crisis management financial management. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/> (in Ukrainian).

**Kosareva I.P.**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Head of Department of Finance and Credit  
Kharkiv Institute of Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics

**Rudika V.I.**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Finance and Credit  
Kharkiv Institute of Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics

**Kravchenko L.O.**

Student  
Kharkiv Institute of Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics

### DIAGNOSTICS IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT

In difficult socio-economic conditions of industrial enterprises, there are internal and external factors of nature that destabilize their production activities. Inefficient financial planning and asset management, poor production infrastructure outside, a high degree of obsolescence and physical deterioration of production facilities of industrial enterprises, imperfect legal framework, and disproportional taxation led to the need for anti-crisis financial management.

Crisis financial management now is a new concept for the economy of Ukraine, whose appearance is dictated by the need to ensure the harmonious and sustainable economic growth in Ukraine. In this context, understanding the nature of this area of management, its features, the theoretical background is essential in today's economy, but still in the formative stage. The main content of the financial crisis is the implementation of management decisions to prevent financial crises, overcoming them and minimizing their negative consequences.

It should be noted that a number of questions regarding the crisis financial management remain unresolved to the fullest extent. First of all, it refers to the concept of "crisis management", which must be understood under this concept. In today's conditions, it is necessary to improve the tasks, functions, and principles of implementing an enterprise financial crisis management.

The article investigates theoretical approaches to the definition of the concept of "diagnostics" and "crisis management", the main elements and directions for the formation of crisis management of the enterprise are grounded. The main elements include the main areas of activity of the enterprise, which in crisis conditions require the introduction of crisis management. The leading spheres of activity of the enterprise include the fixed and working capital of enterprises, personnel and finances of enterprises. Functions and principles of crisis management were also analysed. A meaningful explanation of the anti-crisis management provided the basis for determining the place and essence of the anti-crisis financial management, based on a comprehensive diagnosis of crisis phenomena at the enterprise.

Thus, on the basis of the study, it can be concluded that the anti-crisis financial management is an essential component of crisis management of a company and is a system of methods, techniques, principles, and functions of the financial management of the company, aimed at the diagnosis of financial condition, signs of the crisis, and estimation of the probability of bankruptcy in order to ensure effective financial and economic activity of the enterprise at all stages of its development.

## УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДИФЛОН»)

### IMPROVEMENT OF THE ASSORTMENT POLICY OF THE ENTERPRISE (THE CASE OF DIFLON TOV)

УДК 65.01

**Кузьменко А.В.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Харківський інститут фінансів  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

**Киченко А.Р.**

студентка  
Харківський інститут фінансів  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

*У статті визначено сутність та основні цілі асортиментної політики. Визначено складники системи формування асортименту. Розглянуто способи розширення товарного асортименту та основні напрями формування асортименту підприємства. Досліджено етапи формування асортименту продукції підприємства. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення асортиментної політики конкретного підприємства.*

**Ключові слова:** асортимент, асортиментна політика, оптимальний асортимент, етапи формування асортименту.

*В статье определена сущность и основные цели асортиментной политики. Определены составляющие системы формирования асортимента. Рассмотрены способы расширения товарного асортимента и основные направления формирования асортимента предприятия. Исследо-*

*ваны этапы формирования асортимента предприятия. Разработаны рекомендации по совершенствованию асортиментной политики конкретного предприятия.*

**Ключевые слова:** асортимент, асортиментная политика, оптимальный асортимент, этапы формирования асортимента.

*The essence and main goals of assortment policy are determined in the article. The components of the assortment forming system are determined. The ways of expanding the product range and the main directions of forming the assortment of the enterprise are considered. The stages of forming the assortment of a particular enterprise are investigated. The recommendations on improving the assortment policy of a particular enterprise are developed.*

**Key words:** assortment, assortment policy, optimum assortment, stages of formation of assortment.

**Постановка проблеми.** В умовах економічних змін, збільшенні рівня конкуренції і стрімкого розвитку ринкових відносин виникає необхідність пошуку нових підходів у підприємстві, які будуть орієнтовані на підвищення прибутку і конкурентоспроможності підприємства. Забезпечення прибутковості підприємства та конкурентоспроможності часто визначається здатністю товарного асортименту підприємства правильно й адекватно відповідати попиту споживачів на кількісному і якісному рівнях.

Кожне підприємство постійно повинно швидко реагувати на кожну зміну ринкової ситуації, що відбувається на асортименті. Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі отримує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею управляти.

З вищезазначеного можна зазначити, що ретельно продумана і розроблена асортиментна політика для підприємства є основою його високої конкурентоспроможності, рентабельності та індивідуальності, що також визначає успіх підприємства на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти та методичний інструментарій формування товарного асортименту торговельного підприємства фрагментарно розглядалися вітчизняними вченими А.А. Мазаракі, Н.М. Ушаковою, Л.О. Лігоненко, Л.В. Балабановою, А. В. Трояном, Є.О. Діденко, Д.С. Савельєвим, Н.С. Степанюком, З.С. Петриченко З.С., А.М. Германчук та ін. Наявні розробки здебільшого носять описовий характер або стосуються організаційно-технічних заходів з формування товарного асортименту.

У роботах А.М. Сітжанова [1], Л.Я. Баранової широко висвітлені питання сутності асортиментної політики підприємства і взаємодії її основних елементів.

Основи формування товарного асортименту та ефективного управління асортиментною політикою підприємства детально викладені в працях О.П. Міхальнової, Д.В. Арутюнова, А.Я. Якобсона.

Технологія аналізу й оцінки ефективності асортиментної політики розглядається в роботах Г.Д. Заріпова [2] і О.І. Денісової [3].

У дослідженнях Еванса Дж.Р. описаний зарубіжний досвід з цієї проблеми, який можна використовувати, адаптуючи його до українських умов.

**Постановка завдання.** Метою цього дослідження є визначення поняття та сутності асортиментної політики підприємства, виділення особливостей формування і реалізації асортиментної політики, розроблення рекомендацій щодо вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Дифлон».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Асортиментна політика є важливою частиною в діяльності підприємства. Також асортиментна політика є центральним елементом під час розроблення і прийняття маркетингового або будь-якого іншого рішення, пов'язаного з умовами придбання товару і методами його просування від виробників до споживача.

Ця політика полягає в діяльності у маркетинговій сфері, пов'язаній із здійсненням заходів і плануванням стратегій зі створення таких переважних характеристик товару, які виведуть його на високий рівень в очах споживача, зроблять цінними для нього і задовольнять будь-яку потребу, тим самим приносячи максимальний прибуток підприємству.

Аналізуючи думки різних авторів, можна сказати, що єдиного поняття «асортиментна політика» немає. Так, І.М. Герчикова зазначила, що асортиментна політика передбачає вирішення проблеми вибору номенклатури виробленої продукції та її оптимізацію [4, с. 52]. А.В. Орлов, Ф.А. Крутікова визначили таку суть асортиментної політики, як цілеспрямоване формування асортименту з урахуванням розвитку суспільних потреб, купівельного попиту, досягнень науково-технічного прогресу.

У цих визначеннях асортиментна політика розглядається з погляду цілеспрямованості, але не визначаються конкретні цілі й особливості їх змісту.

Інший погляд про асортиментну політику – у Л.А. Міщенко та Л.Я. Баранової. Так, Л.А. Міщенко визначила, що асортиментна політика – це система поглядів на розвиток (концепція розвитку) асортименту й адекватна система заходів з її реалізації у сфері виробництва, обміну і споживання [3, с. 225]. Л.Я. Баранова стверджує, що асортиментна політика – це економічна політика у сфері розвитку, вдосконалення та оновлення асортименту [5, с. 109].

Таким чином, у зарубіжній і вітчизняній науці немає єдиної думки щодо визначення поняття «асортиментна політика». Однак у комплексі заходів, які являє собою асортиментна політика, має міститися таке:

1) вказівка на мету діяльності фірми й ефективне використання наявних ресурсів підприємства для забезпечення економічної ефективності діяльності, отримання прибутку підприємства;

2) визначення цілеспрямованих дій з управління товарним асортиментом підприємства (система заходів із визначення набору товарних груп, процес формування оптимальної структури асортименту, визначення номенклатури виробництва і реалізації товарів);

3) асортиментна політика повинна формуватися з урахуванням споживчих вимог і вимог суспільства загалом [6].

Сьогодні також немає єдиного алгоритму до розроблення асортиментної політики. Однак у найзагальнішому випадку схему системи формування асортименту можна подати таким чином (рис. 1).

Особливістю формування асортименту є циклічність і безперервність процесу. Безперервність процесу розроблення асортименту зумовлена об'єктивними ринковими умовами, встановленими учасниками ринкових відносин. Важливе значення тут мають переваги споживачів, які змінюються під впливом розвитку культури споживання, нових тенденцій, а також науково-технічного прогресу. Циклічність формування асортименту забезпечує, з одного боку, вдосконалення наявних продуктів, які будуть найкращим чином задовольняти переваги споживачів, а з іншого – створення нових продуктів для задоволення наявного попиту та попиту, що виникає.

Більшість етапів такої системи формування асортименту, незважаючи на уявну простоту, являють собою низку завдань і труднощів, з якими стикається менеджмент компанії:

1. Аналіз споживачів. Для початку компанії необхідно вибрати цільову аудиторію, для якої буде вироблятися товар. Важливим завданням на такому етапі є сегментація споживачів, яка являє собою процес поділу ринку на більш дрібні групи – сегменти, в кожному з яких споживачі характеризуються загальними перевагами, однаково реагують на одні й ті самі подразники і виявляють однотипні поведінкові реакції. Аналіз споживачів є одним із найважливіших етапів у формуванні асортименту і будується, як правило, на даних, отриманих під час вивчення потреб усередині цільового сегменту. Для встановлення потреб використовують різні методики: фокус-групи, анкетування, спостереження, інтерв'ю, однак для невеликої компанії

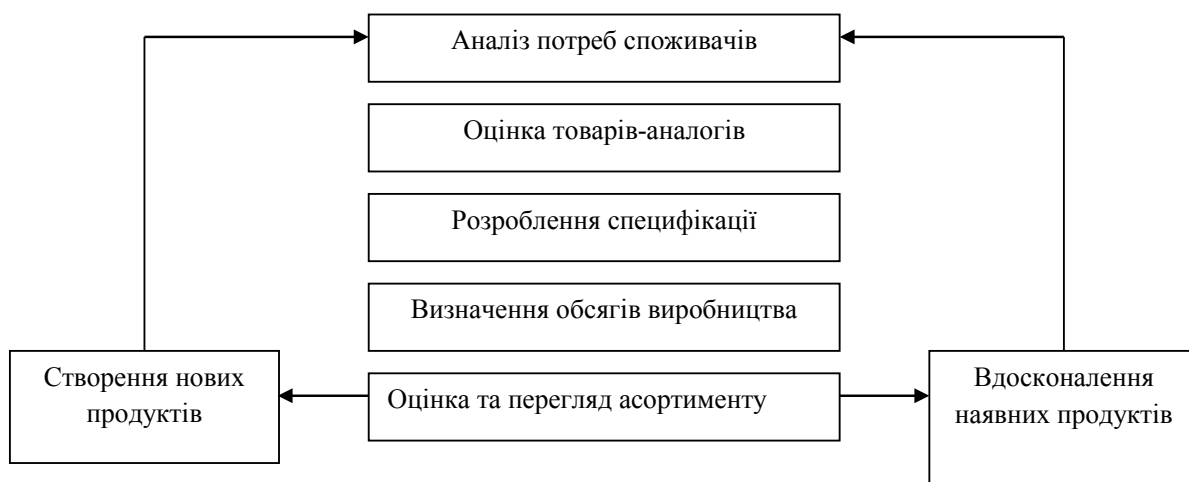


Рис. 1. Формування асортименту підприємства



такі методики можуть бути «не по кишені». В умовах сьогодення широкого поширення набувають інтернет-опитування (Google-форми), які можуть бути використані в тому числі і для аналізу переваг покупців. Такий метод аналізу споживачів відрізняється порівняно невисокою вартістю і швидкістю збору й аналізу інформації.

2. Оцінка товарів-аналогів. За своєю суттю це етап аналізу конкурентів. Складнощі на цьому етапі можуть виникати через недостатність інформації про товари невеликих конкурентів, тобто компаній малого і середнього бізнесу, які недостатньо широко представлені на ринку, але претендують на свою частку. Розвиток інтернет-технологій сформував нову вимогу ринку, а саме – наявність інформаційної сторінки в соціальних мережах. Одне з рішень завдань моніторингу конкурентів-виробників можливе на основі оперативного вивчення продукції конкурентів через електронні каталоги інтернет-ресурсів виробників.

3. Розроблення специфікації продукції повинне враховувати результати проведеного раніше аналізу споживачів і товарів-аналогів для виробництва власного продукту. Це складний із технічного погляду процес, а для розроблення конкурентоспроможного товару необхідно систематизувати отриману інформацію та виявити унікальні характеристики свого продукту, для чого може бути використаний SWOT-аналіз, що дає змогу оцінити переваги і недоліки товару, а також можливості і труднощі його просування. Крім того, SWOT-аналіз можна використовувати для оцінки наявної стратегії просування продукції компанії і розроблення напрямів подальшого її вдосконалення.

4. Визначення обсягів виробництва базується на сукупності всіх наявних ресурсів компанії і тісно взаємопов'язане з потенційним обсягом попиту. На цьому етапі необхідно вирішити питання про частку виробництва кожного виду товарів з поділом за споживчими сегментами, щоб, по-перше, не допустити ситуації перевиробництва, по-друге, задовольнити наявний попит.

Після випуску продукції необхідно оцінити ефективність здійснення попередніх етапів, головним критерієм оцінки яких є обсяг реалізованої продукції. Наявність надлишків – головний сигнал

про те, що продукція виявилася незатребуваною. Причини можуть бути різні: сам товар, цінова політика, неплатоспроможний попит тощо.

Таким чином, оцінка і перегляд асортименту є невід'ємним етапом формування асортименту, на основі даних якого менеджмент компанії вирішує або розробити новий продукт, або вдосконалити наявний, після чого повторюються всі попередні етапи, що і робить систему формування асортименту циклічною і безперервною.

Розглянемо асортимент продукції підприємства ТОВ «Дифлон», діяльність якого спрямована на виробництво та продаж товарів для саду та городу. Асортимент продукції складається з різноманітних пластикових виробів (табл. 1).

Найбільш простий, недорогий і зручний варіант – вироби з пластика. Пластикові вироби ідеально підходять для вкорінення або тимчасового перебування розсади, квіткових або садових культур. Під час поливу волога добре утримується всередині, що сприяє розвитку кореневої системи.

Пластикові стаканчики виробляються круглої форми і компактних розмірів, що дає можливість економно використовувати площу, зайняту під розсаду. Сьогодні ТОВ «Дифлон» може запропонувати м'які і жорсткі вироби для розсади з поліпропілену і полістиролу.

Підприємство пропонує гнучкі та зручні умови співпраці. У споживачів є можливість придбати стаканчики для розсади оптом, що істотно знизить їхню ціну. Важливою перевагою ТОВ «Дифлон» є те, що підприємство працює з будь-яким регіоном України і гарантує доставку товару в найкоротші терміни, будь-яким зручним для споживача способом.

Для того щоб розробити рекомендації щодо вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Дифлон», застосовуємо АВС-аналіз. Проведення АВС-аналізу асортименту є універсальним у застосуванні, демонструє швидкий спосіб складання рейтингу і включає покрокову інструкцію і докладні рекомендації для правильних висновків до проведеного АВС-аналізу.

Група А – найважливіші ресурси ТОВ «Дифлон», приносять максимальний прибуток від продажу. Слід зауважити, що підприємство буде нести великі втрати у разі різкого зниження ефективності такої групи ресурсів.

Таблиця 1

**Аналіз асортименту продукції ТОВ «Дифлон» з 15.05.2018 р. до 20.06.2018 р.**

Найменування групи товарів	Кількість виробів, од.	Кількість виробів, %	Обсяг реалізації групи товарів, грн.	Питома вага обсягу реалізації, %
Горщик для розсади	434	19,49	811,48	27,16
Горщик для розсади з отворами	410	18,41	352,5	11,80
Кашпо з підвіскою (горщик для квітів)	223	10,01	676,00	22,62
Стакан для розсади Лайт з отворами	250	11,23	412,5	13,80
Стакан для розсади квадратний	590	26,49	393,6	13,17
Стакан для розсади без отворів	320	14,37	342,00	11,45
<b>Всього</b>	<b>2227</b>	<b>100,00</b>	<b>2988,08</b>	<b>100,00</b>

Поділ реалізованих товарів на групи А, В, С

Найменування групи товарів	Питома вага обсягу реалізації, %	Наростаюча питома вага, %	Категорія
Горщик для розсади	27,16	27,16	А
Горщик для розсади з отворами	11,80	38,95	А
Кашпо з підвіскою (горщик для квітів)	22,62	61,58	А
Стакан для розсади Лайт з отворами	13,80	75,38	А
Стакан для розсади квадратний	13,17	88,55	В
Стакан для розсади без отворів	11,45	100,00	С

Ресурси групи А повинні жорстко контролюватися, чітко прогнозувати обсяг продажу, проводити постійний моніторинг, бути максимально конкурентоспроможними і не втрачати своїх сильних сторін. На цю групу ресурсів повинні бути виділені максимальні інвестиції, кращі ресурси. Успіхи групи А повинні бути проаналізовані і максимально транслюватися на інші категорії.

Група В – група ресурсів, які забезпечують хороші стабільні продажі і такий же стабільний прибуток компанії.

Ці ресурси також важливі для підприємства, але можуть модеруватися спокійнішими і помірними темпами. Ці ресурси зазвичай є відносно стабільними в короткостроковій перспективі. Інвестиції в цю групу товарів компанії незначні і необхідні тільки для підтримки наявного рівня.

Група С – найменш важлива група в компанії. До такої групи можуть належати: товари, від яких необхідно позбавлятися, які необхідно змінювати, покращувати, удосконалювати.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, асортиментна політика є невід'ємною частиною в діяльності підприємства. Асортиментна політика підприємства передбачає формування товарного асортименту, який якнайкраще підходить для роботи на обраному ринку та забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства. Формування асортименту є складним, циклічним і безперервним процесом. Безперервність процесу розроблення асортименту зумовлена об'єктивними ринковими умовами, встановленими учасниками ринкових відносин. Циклічність формування асортименту забезпечує, з одного боку, вдосконалення наявних продуктів, які будуть найкращим чином задовольняти переваги споживачів, а з іншого – створення нових продуктів для задоволення наявного попиту та попиту, що виникає.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ситжанова А.М. Теоретические аспекты определения ассортиментной политики предприятия / А.М. Ситжанова // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2010. № 27–1. С. 183–184.
2. Зарипова Г.Д. Совершенствование принципов формирования ассортиментной политики на современных предприятиях / Г.Д. Зари-

пова // Актуальные вопросы экономических наук. 2009. № 4–1. С. 105–109.

3. Денисова О.И. Ассортиментная политика как часть маркетинговой стратегии предприятия / О.И. Денисова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2010. № 2(2). С. 229–233.

4. Салихова Р.Р. Оценка эффективности ассортиментной политики в торговле / Р.Р. Салихова // Вестник экономики, права и социологии. 2015. № 1. С. 51–54.

5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. 640 с.

6. Халявина, М.Л. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов / М.Л. Халявина // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2012. № 84(10). С. 718–726.

#### REFERENCES:

1. Sitzhanova A.M. (2010) Teoreticheskie aspekty opredeleniya assortimentnoy politiki predpriyatiya [Theoretical aspects of determining the assortment policy of the enterprise]. Izvestiya Orenburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. № 27-1, pp. 183–184 (in Ukrainian).
2. Zaripova G.D. (2009) Sovershenstvovanie printsipov formirovaniya assortimentnoy politiki na sovremennykh predpriyatiyakh [Perfection of the principles of forming assortment policy in modern enterprises]. Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk. № 4-1, pp. 105–109 (in Ukrainian).
3. Denisova O.I. (2010) Assortimentnaya politika kak chast' marketingovoy strategii predpriyatiya [Assortment policy as part of the company's marketing strategy]. Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki. № 2(2), pp. 229–233 (in Ukrainian).
4. Salikhova R.R. (2015) Otsenka effektivnosti assortimentnoy politiki v trgovle [Evaluation of the effectiveness of assortment policy in trade]. Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii. № 1, pp. 51–54 (in Russian).
5. Fatkhutdinov R.A. (2011) Strategicheskii marketing [Strategic marketing]. – М.: ЗАО «Biznes-shkola «Intel-Sintez», 640 p. (in Russian).
6. Khalyavina M.L. (2012) Assortimentnaya politika predpriyatiy: analiz osnovnykh vzglyadov [Assortment policy of enterprises: analysis of basic views]. Politematicheskii setevoy elektronnyy nauchnyy zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. № 84(10), pp. 718–726 (in Russian).

**Kuzmenko A.V.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Management  
Kharkiv Institute of Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics

**Kichenko A.R.**

Student  
Kharkiv Institute of Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics

### **IMPROVEMENT OF THE ASSORTMENT POLICY OF THE ENTERPRISE (THE CASE OF DIFLON TOV)**

The article defines the essence of assortment policy. Components of the assortment formation system are determined. Stages of formation of the assortment of production of the enterprise are investigated. Recommendations for improving the assortment policy of a particular company are developed.

In conditions of economic change, with the increase of the level of competition and the rapid development of market relations, there is a need to find new approaches in entrepreneurship, which will be focused on increasing the profit and competitiveness of the enterprise. Ensuring profitability of the enterprise and competitiveness is often determined by the ability of the product range of the enterprise to correctly and adequately meet the demand of consumers at quantitative and qualitative levels.

Assortment policy is an important part of the company's activities. Assortment policy is also a central element in the development and adoption of marketing or any other solution related to the conditions of purchase of goods and methods for its promotion from manufacturers to consumers.

The feature of the assortment is the cyclicality and continuity of the process.

РЕСТРУКТУРІЗАЦІЯ ПОРТУ ЯК ПЕРЕДУМОВА  
ФОРМУВАННЯ ЙОГО БІЗНЕС-МОДЕЛІPORT RESTRUCTURING AS A PREREQUISITE  
FOR ITS BUSINESS MODEL FORMATION

УДК 330.33:330.44:656.615

**Мінакова С.М.**

д.е.н.,  
член-кореспондент  
Транспортної академії України,  
Інститут проблем ринку  
та економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України  
**Ненно І.М.**  
к.е.н., доцент кафедри  
економіки та управління  
Одеського національного університету  
імені І.І. Мечникова

*У статті розглянуто процес реструктуризації та його особливості для передумови формуванню бізнес-моделі. Залежно від стану порту обґрунтовано вибір певного виду інструментарію та варіанту здійснення реструктуризації морського порту. Розкрито сутність проектно-програмного підходу до реструктуризації. Запропоновано підхід до оцінки ефективності реструктуризації.*

**Ключові слова:** морський порт, реструктуризація, бізнес-модель, ефективність.

*В статье рассмотрен процесс реструктуризации и его особенности, предшествующие формированию бизнес-модели. В зависимости от состояния порта обоснован выбор определенного вида инструментария и варианта осуществления реструктуриза-*

*ции морского порта. Раскрыта сущность проектно-програмного подхода к реструктуризации. Предложен подход к оценке эффективности реструктуризации.*

**Ключевые слова:** морской порт, реструктуризация, бизнес-модель, эффективность.

*The article considers the process of restructuring, and its features, preceding the formation of the business-model. Depending on the status of the port, a choice of a certain type of instrumentation and an option for restructuring the seaport was proposed. The essence of the project-program approach to restructuring is disclosed. An approach is proposed to assess the effectiveness of restructuring.*

**Key words:** seaport, restructuring, business-model, efficiency.

**Постановка проблеми.** Морська портова галузь є потенційним джерелом істотних конкурентних переваг України у світовій економіці. Еволюція та інтеграція портів у глобальних мережах логістики змінили свою традиційну роль та ініціювали процеси реструктуризації у багатьох портах у всьому світі. Розгляд морської політики держави через призму ефективного управління портом передбачає формування бізнес-моделей управління, які супроводжується дієвим інструментарієм їхнього втілення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичні засади аналізу та управління в морській портовій галузі закладено у працях таких українських учених, як Б.В. Буркінський, С.М. Боняр, М.І. Котлубай, О.В. Меркт, О.В. Собкевич; іноземних: П. Алдертон [P. Alderton], Л. Ван Дер Лугт [L. Van der Lugt], П. Верховен [P. Verhoeven], А. Лавіссієре [A. Lavissiere], К. Лампрідіс [C. Lampridis], П. Де Ланген [P. De Langen], Е. Хезендонк [E. Haezendonck], К. Хломудіс [C. Chlomoudis], Л. Феді [L. Fedi], С. Шрікант [S. Srikanth] та ін. Хоча в більшості досліджень розглядається необхідність переосмислення ролі портів у світових ланцюгах постачань, недостатньо уваги приділяється

процесам реорганізації портів, інструментарію реструктуризації та оцінці її ефективності в морській портовій галузі.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є обґрунтування теоретичних засад та формування прикладного інструментарію підготовки морських портів до створення бізнес-моделей через реструктуризацію.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Незважаючи на активний інтерес науковців до проблеми створення бізнес-моделей, слід зазначити, що практично для всіх сфер економічної діяльності відсутній формалізований інструментарій, який би становив методологічну базу обґрунтованого прийняття рішень у процесі формування бізнес-моделей портів. Формування бізнес-моделі порту має бути спрямоване на вирішення двох основних завдань: по-перше, якомога швидше забезпечити виживання підприємства; по-друге, відновити або підвищити адаптацію порту до ринку. Відповідно до цих завдань визначаються і різні цілі формування та реалізації бізнес-моделі (табл. 1).

Головна мета створення дієвих бізнес-моделей – виведення морського порту з кризи, яка вже настала, або її недопущення. При цьому необ-

Таблиця 1

**Цілі формування та реалізації бізнес-моделі морського порту 1**

№ з/п	Зміст цілі
1	Створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умови переходу до ринкової економіки і виробляти конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає вимогам товарних ринків
2	Вихід морського порту з кризи і забезпечення його подальшого розвитку
3	Створення структур, здатних ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку і надавати конкурентоспроможні портові послуги

Джерело: авторська розробка

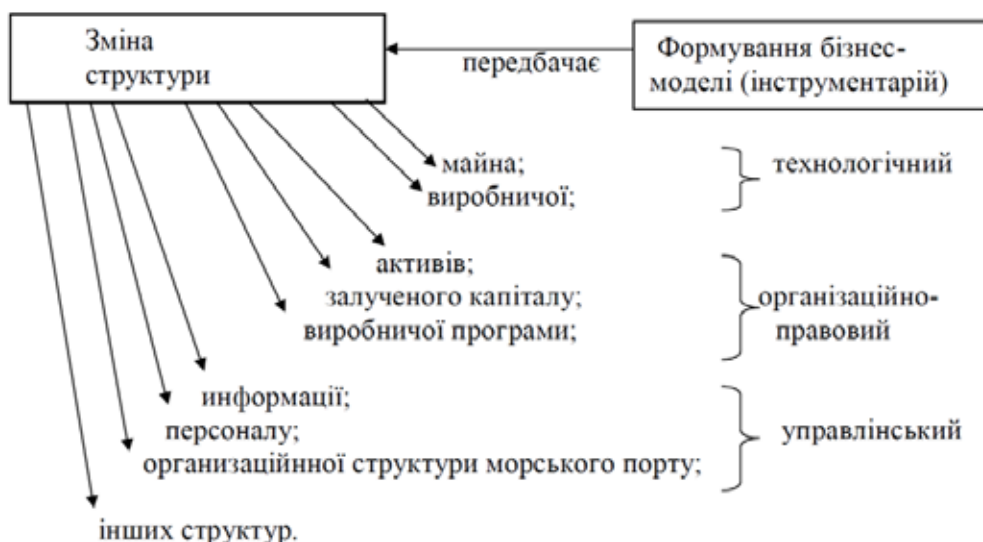


Рис. 1. Види схильних до трансформації структур у процесі формування бізнес-моделі

Джерело: авторська розробка

хідно досягти упорядкування таких цілей, як підвищення ефективності виробництва, зміна характеру управління активами.

Основою визначення мети створення бізнес-моделей портів на регіональному рівні насамперед має стати їх спеціалізація за родом переробленого вантажу. Наступним за регіональним рівнем цілепокладання бізнес-моделей має бути портовий, тобто безпосередньо рівень цілей портового підприємства як такого. На базі аналізу різних підходів до видів інструментарію реалізації бізнес-моделей виокремлено такі з них (рис. 1):

1) організаційно-правовий – характеризується зміною структури власників окремих видів діяльності;

2) управлінський – допускає підготовку і перепідготовку кадрів у сучасних умовах господарювання, зміну його організаційної структури;

3) технічний – пов'язаний із забезпеченням такого стану підприємства, за якого рівень його потенціалу, технології дають змогу вийти на ринок з ефективною та конкурентоспроможною продукцією.

Розглянувши види та цілі реструктуризації, можна встановити таку відповідність:

– в умовах, коли морський порт перебуває у стані глибокої кризи, фактично є неплатоспроможним, найчастіше використовується організаційно-правовий вид інструментарію, при цьому мета полягає у виведенні порту з кризи та забезпеченні його подальшого розвитку;

– в умовах, коли поточне становище морського порту можна вважати задовільним, проте прогнози його подальшої діяльності є несприятливими, можна використовувати технічний або управлінський вид інструментарію, метою якого є відновлення конкурентоспроможності та платоспроможності порту;

– бізнес-моделі портів, які успішно працюють для посилення власної конкурентоспроможності, – у цьому разі використовується технічний або управлінський інструментарій, тобто забезпечується такий стан морського порту, за якого рівень його потенціалу, технології дає змогу вийти на ринок з ефективними та конкурентоспроможними портовими послугами (рис. 2).

Реструктуризація може потребувати додаткових інвестицій на модернізацію, упровадження нових технологій, розроблення нової продукції, потрапляння на нові ринки. Деякі етапи можна здійснити швидко, протягом 10–12 місяців, використовуючи при цьому тільки внутрішні можливості порту.

Урахування технологічних вимог і здатність приймати адекватні технологічні рішення значною мірою зумовлюють конкурентні позиції морського порту. Обрана технологія впливає на такі показники діяльності: економічні – рівень витрат виробництва, якість і ціна продукції, що випускається, рейтинг порту в галузі, престиж (або відсутність такого); ступінь технологічної адаптивності до мінливих ринкових умов – можливість «налагодження» технологій під нові вимоги ринку без значних витрат ресурсів (часових, матеріальних і трудових).

Зупинимося більш детально на технологічному інструментарії. Одним із нових ефективних інструментів реформування підприємств є технологічний аудит на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000. Застаріла, зношена виробничо-технічна база та низький коефіцієнт її використання спричиняють високі амортизаційні й експлуатаційні витрати.

У межах сучасного інтегрованого підходу до технологічного менеджменту підприємству необ-



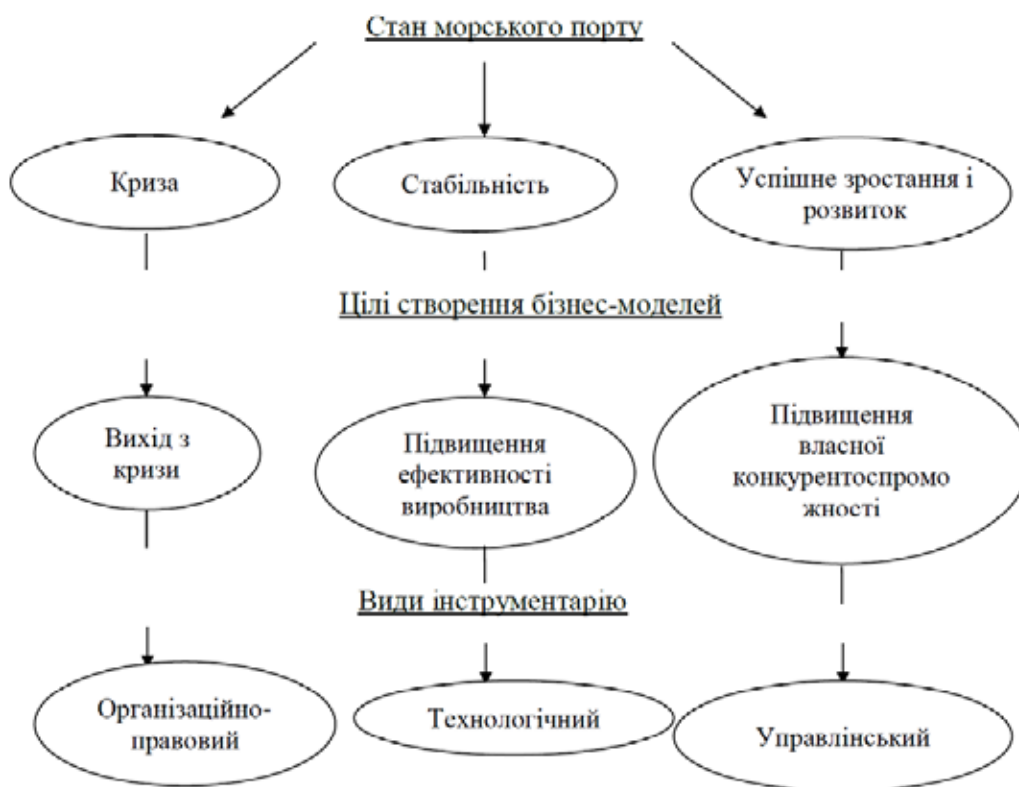


Рис. 2. Види інструментарію залежно від цілей бізнес-моделей

Джерело: авторська розробка

хідні відповіді на такі питання: яка технологія має бути обрана? яким шляхом її слід придбати? як порт має оцінювати наявну технологію? Для відповіді на ці питання організація морського порту має бути адаптована до вимог технологічного менеджменту. Особливість морських портів полягає в тому, що технологічні рішення, як правило, є відомими, а питання постає в залученні інвестицій у розвиток портового господарства. Тому як критерій вибору технологічних рішень доцільно розглядати інвестиційну привабливість новостворюваної структури, її здатність до збільшення обсягу і ціни інвестицій. Виходячи з цього, всі морські порти доцільно розділити на кризові, проблемні та нормально функціонуючі.

Проведення технологічного аудиту для кожного суб'єкта господарювання потребує індивідуальних способів розв'язання завдань щодо виходу з кризового стану.

Слід відзначити, що технологічний аудит кризових підприємств здійснюється після виконання поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності фахівцями, які доходять висновків про способи оздоровлення та пропонують концепцію господарської діяльності підприємства.

Етапи здійснення технологічного аудиту порту наведено на рис. 3.

Концепцію розвитку підприємства розробляють залежно від умов його господарської діяль-

ності (організаційна, виробнича, інвестиційна, економічна, зовнішньоекономічна діяльність, управління персоналом, соціальна й екологічна).

Реструктуризація морського порту відбуватиметься за тим варіантом, який повністю відповідає умовам і пріоритетам розвитку морської портової галузі, високотехнологічної інфраструктури та конкурентоспроможності портових послуг. Основні варіанти здійснення реструктуризації підприємств наведено на рис. 4.

Реструктуризація для формування майбутньої бізнес-моделі може здійснюватися шляхом об'єднання, злиття, розподілу, виокремлення зі складу об'єднання, реорганізації тощо. Зрозуміло, що місце і роль кожного порту мають певним чином ураховуватися під час формалізації мети реструктуризації та способів їх досягнення.

Форми і методи реорганізації структурних підрозділів у складі підприємства визначаються на підставі результатів аналізу умов їхнього функціонування. Вибираючи форми та методи реорганізації, особливу увагу необхідно звернути на збереження підрозділів, які беруть участь у забезпеченні важливих державних або соціально-економічних потреб регіону.

Реструктуризація порту може здійснюватися за багатьма напрямками як паралельно, так і послідовно, залежно від конкретної ситуації на підприємстві та загального економічного середовища (рис. 5).



Рис. 3. Етапи здійснення технологічного аудиту порту

Джерело: авторська розробка



Рис. 4. Варіанти здійснення реструктуризації морського порту

Джерело: авторська розробка

Процес реструктуризації можна розглядати як спосіб вирішення протиріч між вимогами ринку і застарілою логікою дії морського порту. Основні показники ефективності реструктуризації наведено на рис. 6.

Зміни, які відбуваються в процесі реструктуризації, можуть стосуватися: модернізації – оновлення обладнання і технологій; реорганізації – зміни методів і розподілу праці; потоків інформації; адаптації – пристосування елементів підприєм-

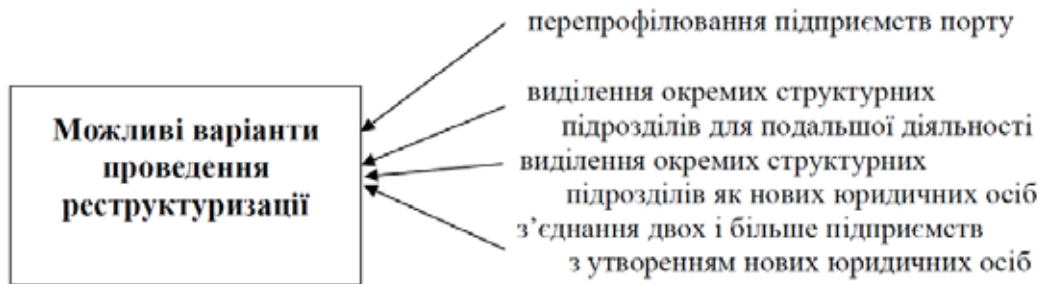


Рис. 5. Варіанти здійснення реструктуризації

Джерело: авторська розробка

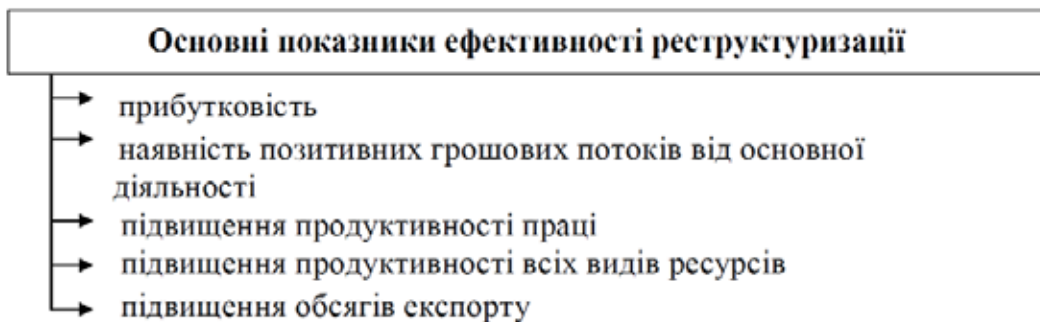


Рис. 6. Основні показники ефективності реструктуризації

Джерело: авторська розробка

ства до реальних умов; нововведень – продукто-вих і процесних.

Згідно з корпоративним підходом до управління, порт може бути представлений у вигляді бізнес-портфеля – сукупності стратегічних бізнес-одиниць

(СБО). З погляду управління проектами підпроєктом можуть виступати заходи, здійснювані в межах реструктуризації на рівні окремого підрозділу. На рис. 7 наведено проєктний підхід до реструктуризації з акцентом на види реструктуризації.

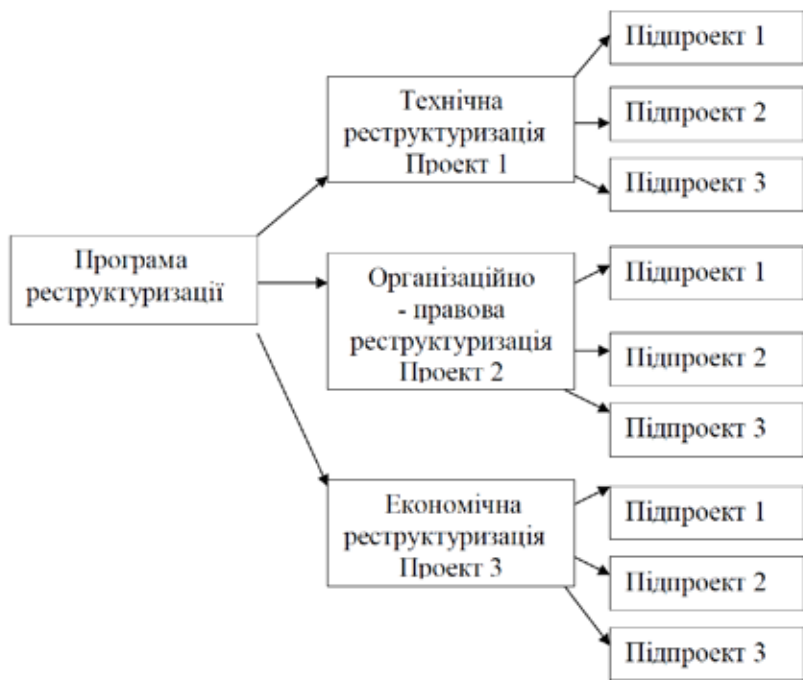


Рис. 7. Програма реструктуризації

Джерело: авторська розробка

Пошук, оцінка, вибір та здійснення інвестицій в інфраструктуру порту не повинні допускати будь-якої дискримінації за ознакою країни або формою власності.

Незважаючи на зазначену суперечливість підходів, необхідність централізованого та регіонального рівнів цілепокладання бізнес-моделей розвитку портів не викликає ніяких сумнівів.

Можна розглянути програму (проєкт) реструктуризації, акцентуючи увагу на СБО (рис. 8).

План реструктуризації розробляється на основі програми реструктуризації. Він містить перелік дій по кожному заходу, термін його початку і завершення, визначає відповідних осіб на його виконання, необхідні ресурси і кошти, очікуваний результат, а також може передбачати дії в межах як усього підприємства, так і окремого підрозділу.

Ефективність проєктів реструктуризації виявляється у збільшенні обсягів реалізації продукції, підвищенні конку-

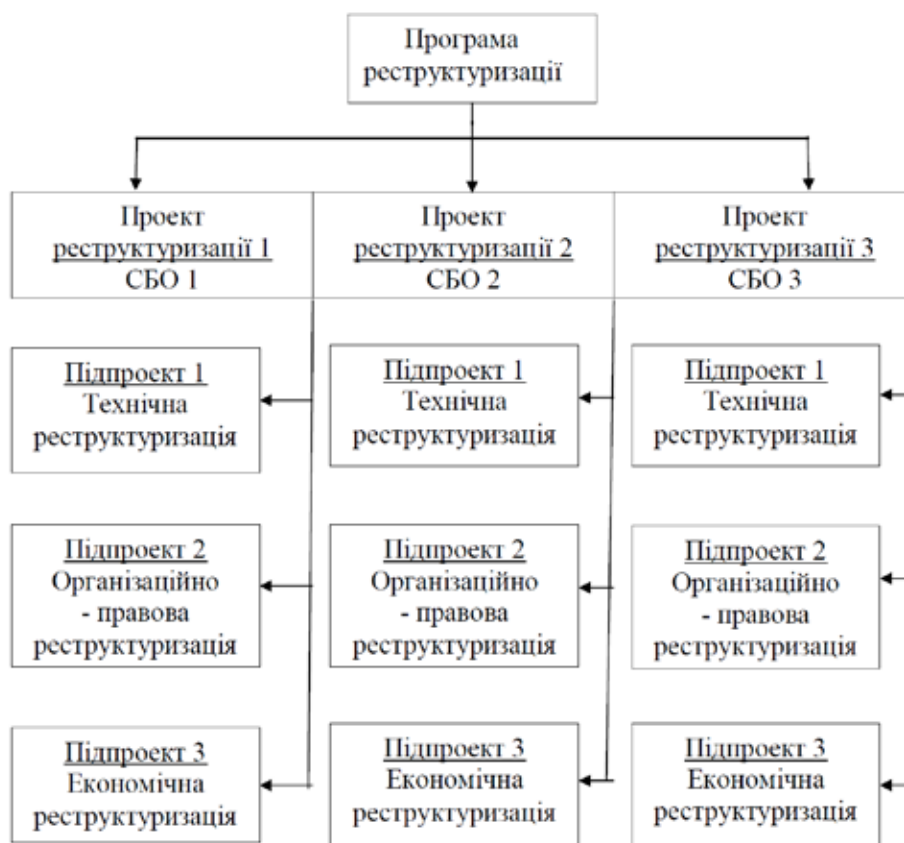


Рис. 8. Програма реструктуризації морського порту з акцентом на СБО

Джерело: авторська розробка

рентоспроможності продукції, раціональному використанні ресурсів, зменшенні витрат виробництва.

За характером причинно-наслідкових зв'язків і реакції на зовнішні впливи розрізняють детерміновані й імовірнісні (стохастичні) системи, яким притаманний різний ступінь складності. Відмітними рисами складних систем є ієрархічність побудови, різноманітність структурно-функціональних відносин між елементами системи, розгалуженість інформаційної мережі, інтенсивні потоки даних.

Різнманітні структурно-функціональні відносини у складних економічних системах, що розвиваються, формують їх організаційно-економічну структуру, яка впливає на результати діяльності компанії. Організаційно-економічна структура являє собою ієрархічний взаємозв'язок сукупності різних взаємопов'язаних між собою «центрів відповідальності», що включають управлінські органи і ланки, які забезпечують реалізацію цілей і функцій управління й виробництва. У цьому разі під центром відповідальності слід розуміти системний об'єкт, що забезпечує виконання завершеного виробничого циклу у сфері управління, виробництва, постачання тощо та відмінною рисою якого є принципова можливість функціонувати самостійно, у відриві від складної економічної системи і в структурі будь-якої іншої подібної системи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Виходячи з вищенаведеного, морський торговельний

порт слід розглядати як виробничо-економічну систему, яка має організаційно-економічну структуру. Тобто кожен системний об'єкт є центром відповідальності економічної системи, а між центрами відповідальності цих системних об'єктів встановлені вертикальні або горизонтальні господарські зв'язки.

Такий підхід до розуміння організаційно-економічної структури дає змогу охарактеризувати процес реструктуризації виробничо-економічної системи (організаційно-економічну) як оптимізацію логічно завершеної сукупності економічних відносин між системними об'єктами (щодо відокремлених господарських суб'єктів – центрів відповідальності), виокремленими за визначеною формою, зі встановленими відносинами власності, організаційною структурою і методами управління, що забезпечує досягнення найкращого економічного результату або іншого заданого критерію.

Запропонована характеристика процесу організаційно-економічної реструктуризації найбільш точно характеризує його сутність і цілеспрямованість. Крім організаційно-економічної, є фінансова, ресурсна (постачальна), ринкова (збутова), продуктова та ін., які більше тяжіють до понять диверсифікації або диференціації, оскільки можуть не змінювати економічних відносин між системними об'єктами виробничо-економічної системи.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буркинський Б., Котлубай О., Степанов В. Формування морської доктрини України. Вісник Національної академії наук України. 2008. № 9. С. 6–11.
2. Буркинський Б., Котлубай М., Котлубай О. Про роздержавлення морських торгових портів України. Економіка України. 2006. № 11. С. 12–18.
3. Боняр С.М., Валявська Н.О. Зацікавленість підприємств у підвищенні конкурентоспроможності внутрішніх водних шляхів України. Водний транспорт : зб. наук. пр. Київ: КДАВТ, 2015. Вип. 2(23). С. 97–103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2015\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2015_2_15) (дата звернення: 12.07.2016).
4. Alderton P. Lloyd's Practical Shipping Guide. Port Management and Operations. London: Informa, 2008. 429 p.
5. Chlomoudis C.I., Lampridis C.D. A Business Excellence Approach for the Port Industry. Paper Presented at the International Conference «Shipping in the era of Social Responsibility» In Honour Of The Late Professor Basil Metaxas (1925–1996). Argostoli, Cephalonia, Greece, 2006, 14–16 September. P. 280–286.
6. Lavissiere A., Fedi L., Mandjak T. A the key role of infrastructure in backshoring operations: the case of free zones. URL: [https://www.researchgate.net/publication/317671664\\_The\\_key\\_role\\_of\\_infrastructure\\_in\\_backshoring\\_operations\\_The\\_case\\_of\\_free\\_zones](https://www.researchgate.net/publication/317671664_The_key_role_of_infrastructure_in_backshoring_operations_The_case_of_free_zones) (дата звернення: 26.01.2017).

## REFERENCES:

1. Burkynskiy B., Kotlubai O. & Stepanov V. (2008). Formuvannia morskoi doktryny Ukrainy. Visnyk natsionalnoi akademii nauk Ukrainy, (9), 6–11.
2. Burkynskiy B., Kotlubai M., Kotlubai O. Pro rozderzhavlennia morskyykh torhovykh portiv Ukrainy. Ekonomika Ukrainy. 2006. № 11. S. 12–18.
3. Boniar S.M. & Valiavska N.O. (2015). Zatsikavlenist pidpriemstv u pidvyshchenni konkurentospromozhnosti vnutrishnikh vodnykh shliakhiv Ukrainy. Vodnyi transport, (2), 97–103.
4. Alderton P. Lloyd's Practical Shipping Guide. Port Management and Operations. London: Informa, 2008. 429 p.
4. Chlomoudis C.I. & Lampridis C.D. (2006, September). A business excellence approach for the port industry. In International Conference «Shipping in the era of Social Responsibility» In Honour Of The Late Professor Basil Metaxas (1925–1996). Argostoli, Cephalonia, Greece.
5. Lavissière A., Mandják T. & Fedi L. (2016, July). The key role of infrastructure in backshoring operations: the case of free zones. In Supply Chain Forum: An International Journal (Vol. 17, No. 3, pp. 143–155). Taylor & Francis.

**Minakova S.M.**

Corresponding Member of the Transport Academy,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Institute for Market Problems and Economic and Ecological Research  
National Academy of Sciences of Ukraine

**Nyenko I.M.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economics and Management  
of Odessa I.I. Mechnikov National University

## PORT RESTRUCTURING AS A PREREQUISITE FOR ITS BUSINESS MODEL FORMATION

The purpose of this article is to justify theoretical foundations and to create an application tool for preparing sea-ports for the creation of business models through restructuring. On the basis of the analysis of different approaches to the types of tools for implementing business models, distinguished: organizational and legal; administrative; technical. Port restructuring can be carried out in many areas, both in parallel and in a consistent manner: re-profiling of the port enterprise, the allocation of separate structural divisions, and the formation of new legal entities. The main indicators of restructuring efficiency are profitability, positive cash flows, an increase in labour productivity and all kinds of resources, and an increase in export volumes. The effectiveness of restructuring projects is to increase sales volumes, increase the competitiveness of products, rational use of resources, and reduction of production costs. Based on the above, maritime commercial port should be considered as a production-economic system, which has an organizational and economic structure. That is, each system object is the centre of responsibility of the economic system and, between the centres of responsibility of these system objects, vertical or horizontal economic relations are established.

Such an approach to understanding the organizational and economic structure allows us to characterize the process of restructuring the production-economic system (organizational and economic) as an optimization of the logically complete set of economic relations between system objects (relatively separated economic entities – centres of responsibility), identified in a definite form, with established property relations, organizational structure and management methods that ensure the achievement of the best economic result or other as any criterion. The proposed characteristic of the process of organizational and economic restructuring most accurately characterizes its essence and purposefulness. In addition to the organizational-economic, there are financial, resource (supply), market (sales), grocery, etc., which are more prone to the concepts of diversification or differentiation, since they cannot change the economic relations between system objects of the production-economic system.



## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMATION AND DEVELOPMENT STRATEGY OF FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

*У статті розглянуто механізм побудови стратегії досягнення перспективного рівня фінансово-економічного потенціалу підприємства. За допомогою методу «Дерево цілей» визначено стратегічну мету. Розроблено цілі для досягнення стратегічної мети в кожному зі складових напрямів розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства: виробничого, маркетингового, інвестиційного та фінансового потенціалів. Визначено комплекс заходів у межах кожної поставленої цілі. Проаналізовано шляхи досягнення запропонованих заходів на прикладі діяльності вітчизняних хлібопекарських підприємств.*

**Ключові слова:** побудова стратегії, стратегія розвитку потенціалу, фінансово-економічний потенціал підприємства, дерево цілей, хлібопекарські підприємства.

*В статье рассмотрен механизм построения стратегии достижения перспективного уровня финансово-экономического потенциала предприятия. С помощью метода «Дерево целей» определена стратегическая цель. Разработаны цели для достижения стратегической цели в каждом из составляющих направлений развития финансово-экономического потенциала*

*предприятия: производственного, маркетингового, инвестиционного и финансового потенциалов. Определен комплекс мероприятий в рамках каждой поставленной цели. Проанализированы пути достижения предложенных мероприятий на примере отечественных хлебопекарных предприятий.*

**Ключевые слова:** построение стратегии, стратегия развития потенциала, финансово-экономический потенциал предприятия, дерево целей, хлебопекарные предприятия.

*In the article the mechanism of constructing a strategy for achieving a promising level of financial and economic potential of the enterprise is considered. The strategic goal is defined using the method "Tree of Goals". The goals for achieving the strategic goal in each of the components of the development of the financial and economic potential of the enterprise are: the production, marketing, investment and financial potentials are developed. A set of measures is defined within each goal. The ways of achieving the offered measures on the example of activity of domestic baking enterprises are analyzed.*

**Key words:** strategy building, potential development strategy, financial and economic potential of the enterprise, purpose tree, bakery enterprises.

УДК 338.45

Поверхук У.-Ю.М.

аспірант

Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

**Постановка проблеми.** Постійний розвиток та вмiла маркетингова політика з урахуванням зовнішніх ризиків дають підприємству змогу забезпечувати довгострокову прибутковiсть. Побудова стратегії формування та розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства дасть змогу розробити завдання, що забезпечать реалізацію головної стратегічної мети.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади побудови стратегії формування та розвитку потенціалу підприємства в сучасній економічній думці залишаються темою, відкритою для дискусій. В. Блонська, Ю. Радецький [1] досліджували теоретичне обґрунтування стратегії формування потенціалу підприємства. Розроблення стратегії розвитку потенціалу підприємства обґрунтовували О. Гончар [2], Н. Юрик, О. Шпак [3]. Однак науковцями не досліджувалася побудова стратегії формування та розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є побудова стратегії формування та розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Глобалізація, ринкова конкуренція та стрімкий розвиток технологій змушують виробничі компанії приділяти особливу увагу ефективному управлінню. Вагомою є кожна сфера управлінської діяльності: пла-

нування, організація, прийняття рішень, мотивація та контроль. З метою уникнення кризових явищ та забезпечення фінансової стабільності необхідно здійснювати пошук нових рішень у сфері фінансового управління підприємствами, які спрямовані на спеціальний захист потоків фінансових ресурсів в компанії за допомогою кращого фінансового планування (бюджетування) на основі надійних, детальних даних; посилення контролю за виконанням планів, визначення відхилень та більш поглиблене вивчення та аналіз їх причин [4].

Досягнення належного рівня фінансово-економічного потенціалу є важливим для діяльності кожного підприємства, оскільки показник характеризує, з одного боку, стан використання і розвитку внутрішніх можливостей підприємства, з іншого боку – реагування підприємства на зовнішні загрози, що виникають на ринку в процесі взаємодії з іншими господарюючими суб'єктами та державою. За допомогою комплексного підходу до оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства можуть виявити слабкі місця свого розвитку та з'ясувати перспективні можливості для свого розвитку.

Стратегічне управління фінансово-економічним потенціалом стосується теорій фінансового менеджменту, згідно з якими підприємству необхідно забезпечити найбільш ефективно форму-

вання капіталу, а також обґрунтовано приймати рішення щодо розподілу та реінвестування отриманого прибутку [5].

У попередніх дослідженнях було визначено, що стан фінансово-економічного потенціалу підприємств упродовж різних аналізованих періодів може бути: кризовим, депресивним, стабільним, зростаючим та перспективним.

Перспективний фінансово-економічний потенціал підприємства є найоптимальнішим та свідчить про потужні результати підприємства, що за правильної зовнішньої політики можуть забезпечити підприємству лідируючі позиції на ринку.

З метою визначення орієнтирів для розроблення стратегії формування та розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства необхідно дослідити основні цілі, яких треба досягти в процесі забезпечення перспективного стану фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Побудуємо дерево цілей розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства та відобразимо його на рис. 1.

Стратегічною метою для стратегії визначено забезпечення перспективного рівня фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Так, перспективного рівня для вітчизняних підприємств досягти важко через низку факторів і перешкод, які виникають у процесі їх фінансово-господарської діяльності. Але завдяки комплексному підходу, що включає в себе дослідження стратегії розвитку виробничого, маркетингового, інвестиційного та фінансового потенціалів, це стає реальним.

Стратегії розвитку покликані візуалізувати кроки до досягнення поставлених цілей. Залежно від обраної стратегії розвитку заходи можуть відрізнятися один від одного.

Розглянемо види стратегій, що можуть бути використані для розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства, на рис. 2.

Розглянемо три основних напрями розвитку стратегічного управління фінансово-економічним потенціалом: стратегію розвитку фінансів, інвестиційну стратегію та стратегію розподілу прибутку.

Стратегія фінансування. Функції фінансової стратегії полягають у з'ясуванні основних принципів фінансування, встановленні цілей фінансування, встановленні загальної шкали, каналів та методів фінансування, розробленні стратегічних схем оптимізації структури капіталу, встановленні відповідних контрзаходів для досягнення цілей фінансування, а також прогнозування суми капіталу, якого потребує підприємство.

Інвестиційна стратегія. Як стратегічне управління фінансами ця стратегія визначає, чи підприємство може розумно та ефективно розподіляти свій капітал та ресурси. Інвестиційна стратегія передбачає визначення обсягу наявного інвестиційного капіталу, а також вибір напрямку інвестування: в оновлення наявної матеріально-технічної бази чи зовнішні інвестиції у цінні папери чи статутні фонди інших підприємств.

Стратегія розподілу прибутку. Ця стратегія включає управління прибутком підприємства та оптимальним його розподілом: як на забезпечення розширеного

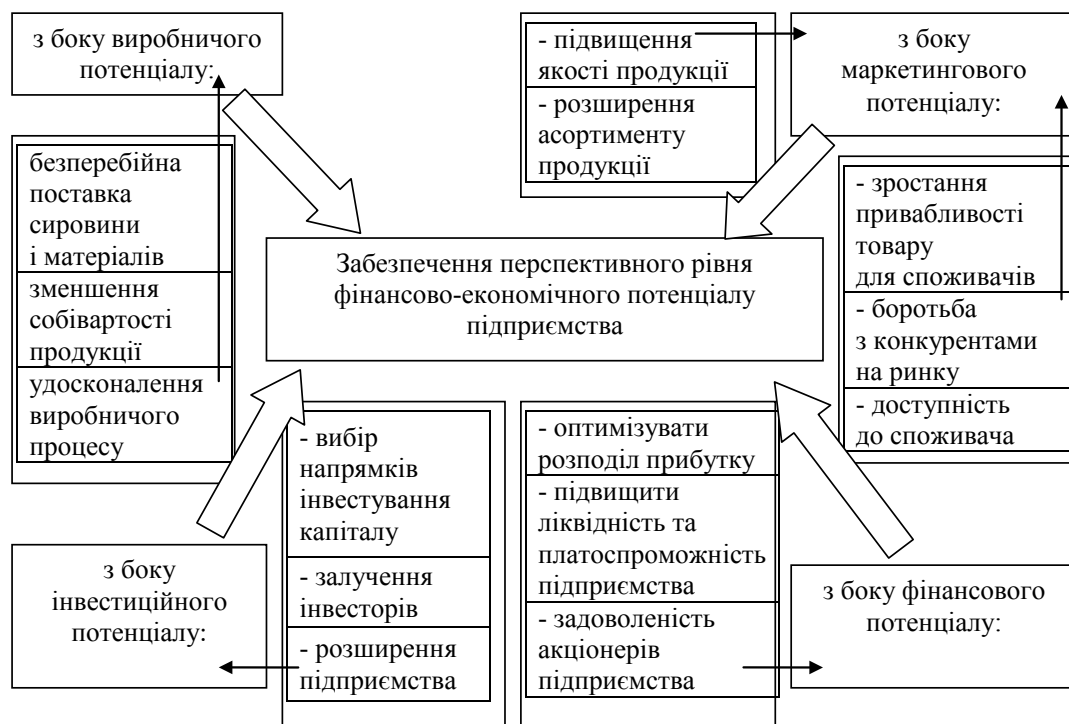


Рис. 1. Основні напрями розвитку стратегії формування фінансово-економічного потенціалу підприємства за допомогою методу «Дерево цілей»



**Рис 2. Види стратегій, що можуть бути використані для розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства**

відтворення, так і на покращення добробуту працівників. Стратегія розподілу прибутку спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємств та їхнього фінансово-економічного потенціалу на базі інвестиційної стратегії та стратегії фінансування.

Дослідимо кожен із виокремлених напрямів стратегії формування та розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства на прикладі вітчизняних хлібопекарських підприємств.

Виробничий потенціал – це сукупність вартісних, натурально-речових характеристик виробничої бази, що виражається у здатності виробляти продукцію певного асортименту, технічного рівня та якості у необхідному обсязі.

Забезпечення перспективного рівня фінансово-економічного потенціалу підприємства

неможливе без оптимальної реалізації виробничого складника потенціалу підприємства. Відобразимо в табл. 1 заходи, що можуть бути реалізовані з метою досягнення поставлених цілей.

Наведемо декілька прикладів ефективних заходів, що дали змогу збільшити виробничий потенціал вітчизняних хлібопекарських підприємств.

Використовуючи стратегію фокусування на витрати [6], ПАТ «Концерн Хлібпром» у 2016 році на Львівському хлібозаводі № 1 реалізував пілотний проект із моніторингу споживання енергоносіїв. Інвестиції становили близько 800 тис. грн. Вже за 2 місяці після старту компанія зуміла знизити споживання електроенергії на Львівському хлібозаводі № 1 майже на 15%. У результаті впроваджені заходи та досягнута економія дозволять

Таблиця 1

**Комплекс заходів із метою досягнення цілей розвитку виробничого потенціалу**

Стратегія розвитку ФЕП з боку виробничого потенціалу	Цілі	Заходи
	– безперебійна поставка сировини і матеріалів	– залучення надійних постачальників сировини; – укладання довготермінових контрактів із постачальниками; – постійний моніторинг урожайності сировини з метою швидкого реагування на ринкові ризики
	– зменшення собівартості продукції	– диверсифікувати джерела поставки сировини: аграрний фонд, власні поля, закупівля у приватних постачальників; – оптимізація робочого процесу; – скорочення витрат на утримання приміщень, що не використовуються підприємством;
	– удосконалення виробничого процесу	– модернізація техніки та технологій; – підвищення кваліфікації працівників; – використання передового досвіду іноземних компаній у веденні бізнесу

Джерело: складено автором

виробнику частково нівелювати вплив росту тарифів енергоносіїв на собівартість його продукції.

У 2017 році на ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат», що є частиною холдингу «Хлібні інвестиції», взявши за озброєння стратегію обмеженого зростання, провели модернізацію виробництва на суму 1,2 млн. доларів: ввели в експлуатацію енергозберігаючу систему охолодження, нарізки та пакування хлібобулочної продукції. У 2017 році ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» також запустив лінію шокової заморозки. Вказані заходи не тільки підвищили їхню конкурентоспроможність, а й відкрили шлях до нових ринків збуту продукції, тоді як Концерн «Хлібпром» за стратегією скорочення закрав Самбірський хлібокомбінат з метою збільшення випуску продукції на Львівських хлібо заводах № 1 та № 5.

Дослідимо, які заходи з боку розвитку маркетингового потенціалу можна використати в стратегії формування та розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства (табл. 2).

У розвитку стратегії фокусування на диференціювання [6] успіхів досягають такі компанії, як Lauffer Group, що у сегменті виробництва хліба та хлібобулочних виробів представлена такими брендами: ТМ «Урожай», ТМ «Булкін», ТМ «Салтівський», ТМ «Коровай».

Під торговою маркою «Формула Смаку» хлібобулочну та кондитерську продукцію виготовляють ПАТ «Криворіжхліб», ТОВ «Миколаївський хлібо завод № 1», ПАТ «Ніжинський хліб», ТОВ «Черкаси хліб ЛТД» та ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат».

Також у межах вказаної стратегії Концерн «Хлібпром» збільшив частку запакованого хлібу в обсягу реалізованої продукції. Хліб у яскравій брендovanій упаковці вигідно виділяється серед товарів-конкурентів, а також може зберігати свої споживчі властивості довше.

Розвиваючи стратегію зростання, підприємство «Київхліб» у 2017 році почало поставляти в США

продукцію тривалого зберігання і заморожені кондитерські вироби. Також компанія експортує продукцію до Німеччини, в Середню Азію, країни Балтії, Ізраїль, Канаду.

З метою підвищення доступності продукції та налагодження логістики ПАТ «Київхліб» у 2017–2018 роках планує поповнити автопарк 200 одиницями транспорту для доставки продукції підприємства.

Інвестиційний потенціал тісно пов'язаний з кожним із наведених вище потенціалів, оскільки без фінансових вкладень капіталу не може розвиватися жодна ланка діяльності підприємства. Розглянемо заходи, що пропонуються для досягнення поставлених цілей в інвестуванні (табл. 3).

Величезним інвестиційним проектом, що базується на стратегії зростання, є Кулиничівський хлібо завод (ТМ «Кулинич») Харківської області, де у 2018 році розпочато будівництво хлібопекарського комплексу, вартістю 50 мільйонів євро. Проект планують завершити у 2019 році. На підприємстві буде розширено виробництво заморожених напівфабрикатів за допомогою новітнього вітчизняного та іноземного обладнання. Враховуючи можливість тривалого зберігання такої продукції, це дасть змогу збільшити експорт вітчизняних напівфабрикатів за кордон.

Також розширяє виробничі площі холдинг «Хлібні інвестиції», який у 2018 здійснює будівництво кондитерського цеху на «Луцькому хлібо заводі» (ПАТ «Теремно Хліб»). Очікується, що встановлене обладнання дасть змогу не тільки виробляти, але й заморожувати кондитерські вироби з метою їх транспортування.

Холдинг «Хлібні інвестиції» також завершує будівництво заводу із виробництва заморожених хлібних виробів в смт Нові Петрівці Вишгородського району, поряд із ТОВ «Перший столичний хлібо завод», на суму 22 млн євро.

Заходи з метою досягнення цілей розвитку фінансового потенціалу наведені в табл. 4.

Таблиця 2

**Комплекс заходів з метою досягнення цілей розвитку маркетингового потенціалу**

	<b>Цілі</b>	<b>Заходи</b>
<b>Стратегія розвитку ФЕП з боку маркетингового потенціалу</b>	– підвищення якості продукції	– дотримання державних стандартів до якості продукції – використання сировини вищої якості; – використання екологічних інгредієнтів та упакування продукції;
	– розширення асортименту продукції	– розроблення нових сортів продукції; – відмова від нерентабельної продукції; – виготовлення елітних сортів
	– зростання привабливості товару для споживачів	– використання торгових марок; – маркування продукції; – сучасний дизайн упаковок; – зазначення складу продукції на упаковці;
	– боротьба з конкурентами на ринку	– розроблення та розповсюдження реклами; – створення акційних та соціальних сортів продукції; – участь у виставках та аукціонах; – вихід на нові ринки збуту
	– доступність до споживача	– наявність широкої мережі точок збуту; – налагоджена логістика

Джерело: складено автором

Таблиця 3

**Комплекс заходів з метою досягнення цілей розвитку інвестиційного потенціалу**

Стратегія розвитку ФЄП із боку інвестиційного потенціалу	Цілі	Заходи
	– вибір напрямів інвестування капіталу	– участь у статутному капіталі інших підприємств; – залучення фінансових інвестицій; – вкладення в цінні папери; – інвестування в модернізацію власних активів
	– залучення інвесторів	– пропозиція вигідних для інвесторів проектів; – популяризація підприємства серед міжнародних партнерів; – співпраця з іншими підприємствами на взаємовигідних умовах
	– розширення підприємства	– відкриття нових філій чи дочірніх підприємств; – купівля додаткових виробничих, адміністративних чи складських приміщень

Джерело: складено автором

Таблиця 4

**Комплекс заходів із метою досягнення цілей розвитку фінансового потенціалу**

Стратегія розвитку ФЄП з боку фінансового потенціалу	Цілі	Заходи
	– оптимізувати розподіл прибутку	– визначення напрямів розподілу прибутку: на інвестування у зовнішні активи, реінвестування, або залишення нерозподіленим
	– підвищити ліквідність та платоспроможність підприємства	– контроль за залученими зобов'язаннями; – зменшення обсягу позичкового капіталу в структурі активів підприємства; – збільшити обсяг високоліквідних активів підприємства
	– задоволеність акціонерів підприємства	– сплата дивідендів акціонерам; – залучення акціонерів до участі у вирішенні стратегічних питань діяльності компанії

Джерело: складено автором

Прикладом активної діяльності з метою повернення активів є підприємство ПАТ «Київхліб». У 2017 році, у зв'язку з визнанням НБУ банку «Хрещатик» неплатоспроможним, низка активів, за якими закріплено право вимоги за кредитними договорами «Київхліб», забезпечених нерухомим майном, була виставлена на продаж на аукціоні. Однак завдяки активним та злагодженим діям підприємству вдалося відстояти свої права: рішенням Господарського суду міста Києва від 22.09.2017 р. визнано припиненими зобов'язання за кредитними договорами, визнано застави припиненими, скасовано записи про іпотеку та обтяження нежилых будівель та припинено обтяження нерухомого майна.

За даними фінансової звітності [7], у 2013–2017 роках нерозподілений прибуток ПАТ «Київхліб» становив від 107,9 млн. грн. до 90,0 млн. грн. у 2017 році. У 2015 році чистий збиток становив 30,2 млн. грн., сума нерозподіленого прибутку – 57,1 млн. грн., підприємство залучило довгостроковий кредит в сумі 96,4 млн. грн. Це є прикладом того, як підприємство змушене користуватися всіма фінансовими інструментами, щоб забезпечити і стійкість власного капіталу, і свою платоспроможність у майбутньому.

Перешкодами для реалізації вказаних стратегій може бути недостатня інвестиційна спроможність та відсутність дослідницьких можливостей. Часто для вітчизняних підприємств характерною є нестача статутного капіталу та обмежений розмір оборотного капіталу, що зумовлюють погані інвестиційні можливості. Орієнтуючись на короткострокові цілі, вони зорієнтовані на просте, а не на розширене відтворення. За відсутністю належного фінансового ринку інвестування вітчизняних підприємств відбувається у власну діяльність, зокрема у придбання основних засобів. Підприємства в умовах технічного прогресу інвестують кошти у впровадження нових технологій з метою підвищення конкурентоспроможності продукції. Однак економічні вигоди за належної роботи підприємства на ринку капіталу та вибір нових напрямів інвестицій дали би змогу залучити додаткові фінансові ресурси. Все це сильно впливає на створення та реалізацію стратегічних фінансових цілей підприємства.

Важливим також є створення системи попередження фінансової кризи та ефективний контроль за фінансовими ризиками. Система раннього попередження фінансової кризи є дуже важливим засобом контролю фінансових ризиків та досяг-



нення стратегічних фінансових цілей для малих та середніх підприємств. Підприємство повинне сформувати інформацію про галузеву політику та ринкову конкуренцію, встановити та дотримуватися визначених показників чутливості, а також використовувати моделі раннього попередження. Вказані заходи дозволять підприємствам вживати ефективних превентивних заходів та уникнути фінансових криз.

З метою динамічного розвитку вітчизняні підприємства повинні орієнтуватися на все більший професіоналізм. Конкуренція на ринку та технологічні досягнення у галузях зумовлюють необхідність забезпечення ефективного управління в усіх напрямках: у плануванні, організації, прийнятті рішень, мотивації та контролю [8, с. 197].

У процесі забезпечення перспективного фінансово-економічного потенціалу виникає потреба у пошуку оптимального виробництва та нових рішень із фінансового управління підприємством. Варто також приділити увагу удосконаленню фінансового планування (бюджетування) на основі надійних, детальних даних; посиленню контролю за виконанням планів, визначенню відхилень, поглибленому вивченню та аналізу їх причин.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Як наслідок, можна зазначити, що вітчизняні хлібопекарські підприємства активно працюють, використовуючи торгові марки, проводять модернізацію виробничих потужностей з метою переходу в площину роботи з напівфабрикатами та заморозки готової кондитерської продукції, а не лише виробництво хлібу для внутрішнього споживання. Використання такої стратегії виправдане ринковими умовами, оскільки розширення ринків збуту дасть змогу принести значну суму додаткових доходів. Перспективами може стати поглиблене дослідження сформованих завдань стратегії на прикладі конкретних підприємств із використанням даних фінансової та статистичної звітностей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Блонська В.І. Вдосконалення обґрунтування стратегії формування потенціалу підприємства / В.І. Блонська, Ю.Ю. Радецький // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2008. Вип. 18.1. С. 263–268.
2. Гончар О. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємства за умов глобалізації та євроінтеграції / О. Гончар // Економіст. 2015. № 1. С. 49–52.
3. Юрик Н.Є. Формування стратегії розвитку підприємства / Наталія Юрик, Оксана Шпак // Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 26 квітня 2016 року. Т.: ТНТУ, 2016. С. 216–217.
4. Saniuk A. (2011). Current challenges in financial management of production enterprises. Trendy v podnikání. Business Trends 2/2011. Retrieved from [https://www.dfek.zcu.cz/tvp/doc/akt/54\\_TVP\\_2011-2\\_Saniuk.pdf](https://www.dfek.zcu.cz/tvp/doc/akt/54_TVP_2011-2_Saniuk.pdf).

podnikání. Business Trends 2/2011. Retrieved from [https://www.dfek.zcu.cz/tvp/doc/akt/54\\_TVP\\_2011-2\\_Saniuk.pdf](https://www.dfek.zcu.cz/tvp/doc/akt/54_TVP_2011-2_Saniuk.pdf).

5. Zongsheng L. (2010) Strategic Financial Management in Small and Medium-Sized Enterprises. International Journal of Business and Management. Retrieved from <http://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/5058/4208>.

6. Повержук У.-Ю.М. Стратегії розвитку фінансово-економічного потенціалу хлібопекарських підприємств / У.-Ю.М. Повержук // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (19 жовтня 2017 року). Полтава, 2017. С. 85–87.

7. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (SMIDA). URL: <https://smida.gov.ua/>.

8. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів: монографія / за заг. ред. О.В. Зибаревої. Чернівці: Технодрук, 2016. 320 с.

#### REFERENCES:

1. Blonska V.I., Radetskyi Yu.Yu. (2008) Vdoskonalennia obgruntuvannia stratehii formuvannia potentsialu pidpriemstva [Improvement of the substantiation of the strategy of forming the potential of the enterprise]. Scientific herald of the National Forestry University of Ukraine, vol. 18.1, pp. 263–268.
2. Honchar O. (2015) Rozrobka stratehii rozvytku potentsialu pidpriemstva za umov hlobalizatsii ta yevrointehratsii [Developing a strategy for developing enterprise potential in the conditions of globalization and European integration]. Ekonomist, no. 1, pp. 49–52.
3. Yuryk N., Shpak O. (2016) Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva [Formation of the enterprise development strategy]. Marketing Technologies of Enterprises in the Modern Scientific and Technical Environment: Materials of the Regional Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students, Ternopil, TNTU, pp. 216–217.
4. Saniuk A. (2011). Current challenges in financial management of production enterprises. Trendy v podnikání. Business Trends 2/2011. Retrieved from [https://www.dfek.zcu.cz/tvp/doc/akt/54\\_TVP\\_2011-2\\_Saniuk.pdf](https://www.dfek.zcu.cz/tvp/doc/akt/54_TVP_2011-2_Saniuk.pdf).
5. Zongsheng L. (2010) Strategic Financial Management in Small and Medium-Sized Enterprises. International Journal of Business and Management. Retrieved from <http://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/5058/4208>.
6. Poverzhuk U.-Yu.M. (2017) Stratehii rozvytku finansovo-ekonomichnoho potentsialu khlibopekarskykh pidpriemstv [Strategies for development of financial and economic potential of bakery enterprises]. Management of the development of socio-economic systems in the new economy: materials of the international scientific and practical Internet conference, Poltava, pp. 85–87.
7. Official site of Stock Market Infrastructure Development Agency (SMIDA) Retrieved from <https://smida.gov.ua/>.
8. Zybareva O.V. (2016) Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Features of enterprise management in the context of global challenges]. Chernivtsi: Technodruk (in Ukrainian).

**Poverzhuk U.-Y. M.**Postgraduate Student  
of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University**CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMATION AND DEVELOPMENT STRATEGY  
OF FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE**

In the context of modern globalization processes, it is extremely important to develop a strategy for achieving a promising level of financial and economic potential of an enterprise that will stimulate the development and efficient operation of enterprises.

The Formation and Development Strategy of the financial and economic potential of the enterprise is significant in enterprises' management since we must make efforts to analyse and grasp the general environment and development tendency of an enterprise and, therefore, to improve the adaptability, changeability, and applicability of the enterprise to an uncertain environment.

Among the types of strategies that can be used to develop the financial and economic potential of the company, there are determined Profit Distribution, Investment, Financing Strategies; Leadership Development, Limited Growth, Preservation and Reduction Strategies; also strategies based on Cost Leadership, Differentiation, Cost Focus, Differentiation Focus.

The main directions of development of the strategy of formation of the financial and economic potential of the enterprise were defined with of the method "Tree of Goals". There were developed goals for achieving the strategic goal in each of the components of the production, marketing, investment, and financial potentials.

In the article, the actual practical experience of domestic baking enterprises is considered. Development goals of the production potential determined the uninterrupted supply of raw materials, reduced production costs, and improving the production process. Objectives of the Formation and Development Strategy by marketing potential are improving product quality, expanding the range of products, increasing the attractiveness of the product for consumers, competition in the market, and accessibility to the consumer. Goals on the part of investment potential include selection the directions of investment of capital, the attraction of investors, and expansion of an enterprise. About the part of financial potential goals, there are to optimize the distribution of profits, to increase the liquidity and solvency of the enterprise, and to provide shareholders of the enterprise.

As the conclusion, the author emphasizes that the perspectives of Formation and Development Strategy of the financial and economic potential of the enterprise may be a detailed study of the strategy objectives, based on the example of specific enterprises, using financial and statistical data.

## ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СЕМАНТИЧНОГО ЯДРА САЙТУ КОМПАНІЇ

### FEATURES OF THE COMPANY'S SITE SEMANTIC CORE CONSTRUCTION

*У статті досліджено особливості побудови семантичного ядра сайту як важливого елементу пошукової оптимізації веб-ресурсу. Розглянуто основні етапи побудови семантичного ядра сайту компанії. Наведено систему фільтрів під час відбору ключових слів та словосполучень для побудови семантичного ядра сайту компанії на первинному етапі. Розкрито взаємозв'язок між мікроданими сайту та семантичним ядром. Наведено специфіку побудови сніплетів на основі ключових слів та словосполучень.*

**Ключові слова:** пошукова оптимізація, семантичне ядро, Інтернет, сайт, контент.

*В статье исследованы особенности построения семантического ядра сайта как важного элемента поисковой оптимизации веб-ресурса. Рассмотрены основные этапы построения семантического ядра сайта компании. Приведена система фильтров при отборе ключевых слов и словосочетаний для построения семантического ядра*

*сайта компании на первоначальном этапе. Раскрыта взаимосвязь между микроданными сайта и семантическим ядром. Приведена специфика построения снippetов на основе ключевых слов и словосочетаний.*

**Ключевые слова:** поисковая оптимизация, семантическое ядро, Интернет, сайт, контент.

*The article deals with the features of a site semantic core construction as an important element of a web resource search optimization. The main stages of building the semantic core of the company's website are considered. The system of filters for selection of keywords and word-combinations for constructing the semantic core of the company's site at the initial stage is given. The relationship between the microdata of the site and the semantic core is revealed. The specificity of building snippets based on keywords and word combinations is presented.*

**Key words:** search engine optimization, semantic core, Internet, site, content.

УДК 339.138

**Пономаренко І.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економічної  
кібернетики та маркетингу  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

**Постановка проблеми.** Активний розвиток цифрових технологій та зростання питомої ваги населення, що користується мережею Інтернет на постійній основі, істотно впливають на специфіку функціонування компаній у сучасних умовах. Значна кількість компаній у своїй діяльності починає використовувати різноманітні інструменти цифрового маркетингу, що позитивно впливає на розвиток електронної комерції. Водночас насичення Інтернету різноманітними товарами та послугами приводить до посилення конкуренції між брендами. В окреслених умовах під час побудови маркетингової стратегії компанія повинна знайти ефективні механізми залучення цільової аудиторії, оптимально розподіливши фінансові ресурси між різними інструментами. Значна кількість потенційних споживачів конкретних товарів чи послуг використовує для отримання інформації пошукові системи. Специфіка поведінки користувачів Інтернету у цьому разі пов'язана зі зверненням уваги на перші результати пошукової видачі. За зменшення порядкового номеру інформаційного повідомлення про продукт певної компанії в результатах пошуковика істотно знижується ймовірність привертання уваги потенційних клієнтів. У зазначених умовах компанії намагаються реалізувати комплексні маркетингові дії, які дадуть змогу посісти їх інтернет-ресурсам високі місця в пошуковій видачі (топ-10, топ-20, топ-50, топ-100). Для досягнення поставлених цілей використовується пошукова оптимізація сайту (SEO, search engine optimization), що є комплексом дій стосовно формування словесно-текстових конструкцій, які нерозривно пов'язані з брендом та асортиментом його продукції і дають змогу з високим рівнем

ймовірності отримати оптимальний обсяг трафіку з природньої видачі. Ключову роль у пошуковій оптимізації відіграє семантичне ядро, яке містить оптимальний набір слів та словосполучень, що дають змогу залучити найбільш можливу кількість споживачів в конкретних умовах простору та часу на певному ринку товарів чи послуг з урахуванням особливостей цільової аудиторії та конкурентів. У зазначених умовах існує потреба дослідження теоретико-методичних засад формування семантичного ядра сайту компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань формування семантичного ядра присвячено праці таких вчених, як, зокрема, Г. Габріель, К. Генрі, Р. Деїсс, Е. Енж, Дж. Макдональд, С. Спенсер, Р. Хеннеберрі, Дж. Янч. Проте існує необхідність узагальнення проведених досліджень та вдосконалення теоретико-методологічного підходу до формування семантичного ядра сайту компанії з метою оптимізації її позицій у результатах пошукової видачі.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні особливостей формування семантичного ядра сайту компанії, виокремленні основних етапів його створення, визначенні основних критеріїв для підбору ключових слів та словосполучень. Водночас важливо приділити увагу вивченню питань створення відповідного контенту з урахуванням ключових слів та словосполучень, що сприятиме підвищенню ефективності зростання трафіку з природньої видачі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пошукова оптимізація сайту в маркетинговій стратегії компанії посідає важливе місце, оскільки виступає як ефективний інструмент, що дає змогу

отримувати довгостроковий ефект шляхом забезпечення високих позицій сайту певного бренда в мережі Інтернет. За умови науково обґрунтованого використання SEO можна максимізувати кількість потенційних споживачів з пошукових систем у довгостроковій перспективі [1].

Передусім в процесі пошукової оптимізації сайту потрібно сформувати семантичне ядро, яке є повним переліком пошукових запитів, ключових форм та словосполучень, що дають можливість всебічно охарактеризувати особливості діяльності компанії, надати вичерпну інформацію про перелік її товарів або послуг. В процесі формування ядра підбір ключових слів та словосполучень повинен здійснюватися з урахуванням комплексу факторів, які впливають на формування запитів у пошукових різних групами користувачів Інтернету.

Формування семантичного ядра сайту здійснюється за допомогою використання таких методів.

1) Проведення опитування цільової аудиторії, що дає змогу виявити характерні особливості побудови запитів під час пошуку певних товарів або послуг.

2) Комплексний аналіз сайту компанії щодо наповнення товарами чи послугами та за наявними характеристиками. Опис товарів або послуг можна застосовувати як ключові фрази, які можна використовувати для оптимізації ідентифікації сайту в пошукових системах. Іншим напрямом є використання інструментів веб-аналітики, що дають змогу виявити запити користувачів, за якими вони здійснили перехід на інтернет-сторінку компанії.

3) Аналіз ринку в Інтернеті, на якому функціонує компанія, з метою виявлення компаній-лідерів у пошуковиках за певними фразами, тематичними каталогами та рекламними повідомленнями. Дослідження рейтингу популярності тематичних словосполучень у пошукових системах, виявлення асоціативності запитів, встановлення комбінацій слів, що дають змогу розширити ключову фразу.

4) Застосування спеціалізованих словників, довідників, інструкцій, технічної документації тощо за тематикою сайту компанії, асортиментом її товарів або переліком послуг [2].

Формування семантичного ядра є комплексом послідовних дій, що дають змогу максимізувати ефективність пошукової видачі впродовж певного періоду часу завдяки оптимальному підбору ключових слів та словосполучень, які характеризують діяльність компанії, та їх раціональній інтеграції у сайт зазначеної юридичної особи. На рис. 1 представлено основні етапи формування семантичного ядра.

Забезпечення високого рейтингу сайту компанії в пошуковиках можливе лише за умови дотримання основних алгоритмічних принципів основних сервісів пошуку. Водночас істотний вплив на

популярність сторінки буде мати розуміння керівництвом компанії необхідності забезпечити адаптивність ключових слів згідно із соціально-психологічними особливостями цільової аудиторії в конкретних умовах простору та часу. До основних чинників оптимізації сайту доцільно віднести такі.

1) Кількість ключових слів у тексті. Алгоритми роботи більшості пошукових систем передбачають вимірювання частки ключових слів у загальному обсязі тексту на сайті компанії, а на основі отриманих результатів встановлюють відповідний рівень релевантності для інтернет-ресурсу. Перед фахівцями компанії постає завдання забезпечити оптимальне наповнення сайту ключовими словами та словосполученнями, адже мала кількість ключових слів негативно впливає на рейтинг веб-ресурсу у пошуковику, надмірна – на сприйняття користувачами розміщеної інформації, а алгоритми пошуку відносять зазначений контент до категорії неприроднього.

Пошукові системи аналізують сторінки, обчислюючи частотність використання ключових слів чи тегів виділення, а в разі їх надмірного використання відносять сайти до ресурсів з низьким рейтингом. Орієнтація пошуковиків на зручність та зрозумілість контенту для цільової аудиторії змушує маркетологів компаній більш творчо підходити до написання текстової інформації для сайтів, що дає змогу забезпечити природність текстів.

2) Унікальність тексту. Пошукові системи налаштовані таким чином, що в процесі пошуку певної інформації видають користувачам посилання на сайти, які розміщують високоякісний контент з повним та всебічним описом тематичних матеріалів згідно з потребами цільової аудиторії.

В умовах значної конкуренції між компаніями в мережі Інтернет та активною еволюцією пошукових алгоритмів маркетологи повинні використовувати науково-обґрунтовані підходи до формування контенту для сайту, що передбачає розміщення актуальної, повної, унікальної та цікавої для цільової аудиторії інформації про продукцію бренда. Лише дотримання зазначених принципів дає можливість сайту компанії посісти лідируючі місця в пошуковій видачі.

3) Грамотність та стиль написання тексту. Пошукові системи в ході дослідження сторінок та встановлення їх рейтингу у списку значну увагу приділяють грамотності текстової інформації, що пояснюється бажанням рекомендувати користувачам лише високоякісний контент. За умови дотримання правил правопису компанія істотно збільшує ймовірність її знаходження потенційними клієнтами в мережі Інтернет, водночас грамотність наданих матеріалів позитивно впливає на імідж бренда серед цільової аудиторії.

4) Структуризація інформації. Розміщення інформації у структурованому вигляді позитивно

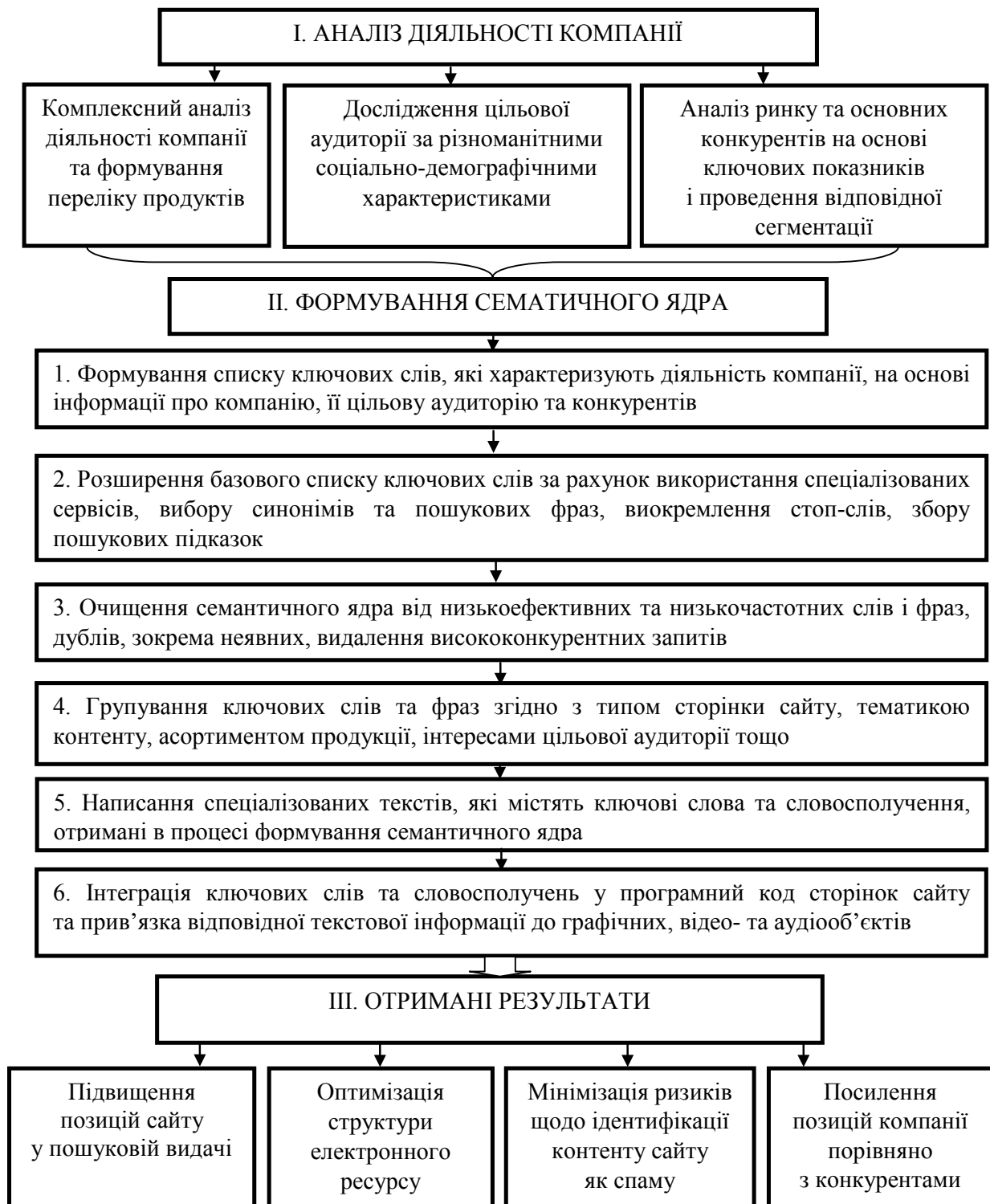


Рис. 1. Структурно-логічна схема побудови семантичного ядра сайту компанії [2; 3]

впливає на її сприйняття користувачами. За умов виокремлення певних блоків тексту з відповідними заголовками, графічними зображеннями, відео-матеріалами тощо зростає кількість відвідувачів, які в майбутньому неодноразово можуть повернутись до зазначеного веб-ресурсу. Користувачі потребують цікавої та невеликої за обсягами текстової інформації, що розбита на певні тематичні блоки, які інтуїтивно легко знайти на сайті компа-

нії. Бренду необхідно розміщувати на сайті цікаву інформацію, сформовану у невеликі блоки та виділену відповідним чином, що дає змогу привернути увагу цільової аудиторії та сформувати позитивне враження про бренд [4].

В процесі відбору ключових слів та словосполучень для формування семантичного ядра необхідно скористатися системою фільтрів, які дадуть змогу побудувати оптимальний за змістом словник



(рис. 2). Отримана первинна бібліотека ключових слів та словосполучень на наступному етапі корегується за допомогою таких сервісів, як, зокрема, Serpstat, KeyCollector, Google AdWords, Slovoeb.

На наступному етапі потрібно зменшити кількість ключових слів та фраз, що увійшли до семантичного ядра, видаливши низькоефективні та низькочастотні слова. Для визначення частотності використання слів використовуються опції в зазначених вище сервісах. Водночас необхідно позбутися дублів на сайті компанії:

- здійснюється пошук дублів на усіх сторінках сайту;
- залишається словосполучення з найбільшою частотою;
- ідентифікуються, видаляються неявні дублі.

Окреме місце на етапі видалення зайвих ключових слів посідає робота з висококонкурентними запитами. В умовах функціонування в Інтернеті значної кількості компаній та наявності лідерів ринку, що здійснюють підприємницьку діяльність впродовж тривалого періоду часу й асоціюються з певними словосполученнями, представники малого та середнього бізнесу не мають можливості використовувати зазначені висококонкурентні запити, оскільки їх застосування негативно вплине на позиції маловідомих брендів у пошуковій видачі.

Отримані в процесі створення семантичного ядра слова та словосполучення, окрім їх використання у текстовому наповненні сайту, доцільно застосовувати під час ідентифікації графічних, відео- та аудіооб'єктів. Короткий опис зазначеного контенту та розміщення ключових слів у назвах зазначених мультимедійних об'єктів позитивно впливають на пошукову видачу веб-ресурсів компанії в мережі Інтернет [5].

Інший напрям застосування семантичного ядра передбачає формування на його основі мікророзмітки сайту. Зростання ефективності пошуку інформації про компанію здійснюється завдяки використанню мікророзмітки, що дає змогу пошуковим роботам швидше знаходити та інтерпретувати корисний контент відповідного бренду. Мікророзмітка дає змогу вказати рівень значущості та тематику відповідного тексту або елемента на сторінці компанії. Існує можливість розмістити різноманітні елементів на основі бібліотеки ключових слів семантичного ядра сайту, сформувавши сніпет для веб-ресурсу компанії. Під час введення запиту користувачу у пошуковику буде представлено рейтинг сайтів з їх назвами та ключовими характеристиками (сніпетами) [6; 7].



Рис. 2. Система фільтрів під час відбору ключових слів та словосполучень для побудови семантичного ядра сайту компанії на первинному етапі [4]

**Висновки з проведеного дослідження.** В сучасних умовах значної конкуренції між компаніями в мережі Інтернет важливим інструментом маркетингової стратегії є пошукова оптимізація, оскільки вона дає можливість побудувати комунікацію з цільовою аудиторією завдяки пошуковикам. Важливим елементом SEO виступає семантичне ядро, яке формується завдяки набору актуальних цільових слів та словосполучень. Правильно побудоване семантичне ядро дає змогу компанії посісти високі місця в пошуковій видачі. Маркетинговому підрозділу потрібно чітко дотримуватись основних етапів формування семантичного ядра сайту компанії, що дасть змогу підвищити ефективність комунікації компанії з цільовою аудиторією в мережі Інтернет. Кластеризація ключових слів та фраз у рамках групування контенту сайту позитивно вплине як на пошукову видачу, так і на загальне сприйняття компанії та її контенту цільовою аудиторією. Мікророзмітка сайту безпосередньо не впливає на підвищення рейтингу сайту в пошуковику, проте завдяки її використанню існує можливість створити сніпет. Незважаючи на той факт, що сніпет є невеликою за обсягом характеристикою компанії (назва та опис сторінки), він виступає дієвим інструментом залучення цільової аудиторії, оскільки короткі, цікаві та інформативні повідомлення дають змогу привернути увагу потенційних клієнтів.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Internet Marketing Association: офіційний сайт. URL: <https://imanetwork.org>.
2. Semantic core – the basis of On-page website optimization. URL: [https://seovisia.com/semantic\\_core.php?lg=en](https://seovisia.com/semantic_core.php?lg=en).
3. Чубукова О.Ю., Ралле Н.В. Складові інноваційної економіки – освіта, технологічні уклади, когнітивні технології. Науковий вісник Полісся. 2016. № 3(7). С. 130–133.
4. The Ultimate Semantic SEO Guide: How To Do SEO Like An Expert. URL: <https://seopressor.com/blog/semantic-seo-guide-how-to-do-seo>.
5. Ślusarczyk B., Dziekański P. Marketing terytorialny wyzwaniem współczesnego samorządu – wybrane zagadnienia, OSTRÓG, Ostrowiec Świętokrzyski, 2014, (B. Ślusarczyk – autorstwo I, II, III i IV rozdziału, s. 1–56).
6. Getting started with schema.org using Microdata. URL: <https://schema.org/docs/gs.html>.
7. Create good titles and snippets in Search Results. URL: <https://support.google.com/webmasters/answer/35624?hl=en>.

**REFERENCES:**

1. Official site of Internet Marketing Association. Available at: <https://imanetwork.org>.
2. Semantic core – the basis of On-page website optimization. Available at: [https://seovisia.com/semantic\\_core.php?lg=en](https://seovisia.com/semantic_core.php?lg=en).
3. Chubukova O.Yu., Rallye N.V. (2016) Skladovi innovatsynoyi ekonomiky – osvita, tekhnolohichni uklady, kohnityvni tekhnolohiyi [Components of innovative economy – education, technological way, cognitive technologies]. Naukovyy visnyk Polissya, vol. 3, no. 7, pp. 130–133.
4. The Ultimate Semantic SEO Guide: How To Do SEO Like An Expert. Available at: <https://seopressor.com/blog/semantic-seo-guide-how-to-do-seo>.
5. Ślusarczyk B., Dziekański P. Marketing terytorialny wyzwaniem współczesnego samorządu – wybrane zagadnienia, OSTRÓG, Ostrowiec Świętokrzyski, 2014, (B. Ślusarczyk – autorstwo I, II, III i IV rozdziału, s. 1–56).
6. Getting started with schema.org using Microdata. Available at: <https://schema.org/docs/gs.html>.
7. Create good titles and snippets in Search Results. Available at: <https://support.google.com/webmasters/answer/35624?hl=en>.

**Ponomarenko I.V.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Economic Cybernetics and Marketing,  
Kyiv National University of Technologies and Design

**FEATURES OF THE COMPANY'S SITE SEMANTIC CORE CONSTRUCTION**

The article demonstrates the importance of search engine optimization in implementing a brand marketing campaign on the Internet. The search engine optimization due to the complex of measures allows increasing the rating of the company's site. The article deals with the features of the site semantic core constructing as an important element of search engine optimization of the web resource. In the process of forming a core, the selection of keywords and phrases should be made taking into account a set of factors that influence the formation of queries in search engines by different groups of Internet users.

A properly constructed semantic core allows a company to rank high in search. The marketing department should clearly observe the basic stages of forming the semantic core, which will increase the efficiency of communication with the target audience of the company on the Internet. The main factors of site optimization as an important element of the company's competitive position enhancement are considered.

Clustering of keywords and phrases in the framework of content grouping on the site will positively influence both search yield and general perception of the company and its content to the target audience. Words and phrases obtained in the process of creating the semantic core, besides their use in the text content of the site, also apply to the identification of graphic, video, and audio objects. A brief description of the specified content and the placement of keywords in the names of the specified multimedia objects have a positive effect on the search engine placement of web resources of the company on the Internet.

The microfilm of the site does not directly affect the ranking of the site in the search engine but, due to its use, it is possible to create a snipe. The snipe is a small company-wide description (title and description of the page); it serves as an effective tool for attracting the target audience, as short, interesting, and informative messages can attract the attention of potential customers.

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ КООПЕРАТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА COOPERATIVE ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT MECHANISM FORMATION

УДК 338.43.631.115.8

**Припула К.А.**

магістрант

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Гамота А.В.**

магістрант

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

*У статті проведено аналіз процесу формування механізму управління ефективністю діяльності кооперативного підприємства. Досліджено структуру організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності кооперативних підприємств. Виявлено вплив зовнішніх факторів на успішне здійснення бізнесової діяльності кооперативу. Визначено питому вагу кооперативних об'єднань у загальній кількості сільськогосподарських підприємств України. **Ключові слова:** кооперативні формування, механізм управління ефективністю, вплив зовнішніх факторів.*

*В статье проведен анализ процесса формирования механизма управления эффективностью деятельности кооперативного предприятия. Исследована структура организационно-экономического механизма управления эффективностью деятельности кооперативных предприятий. Выявлено влияние внешних факторов на успеш-*

*ное осуществление бизнес-деятельности кооператива. Определен удельный вес кооперативных объединений в общем количестве сельскохозяйственных предприятий Украины.*

**Ключевые слова:** кооперативные формирования, механизм управления эффективностью, влияние внешних факторов.

*The article describes the analysis of process for cooperative enterprise performance management mechanism formation. The structure of organizational and economic mechanism of cooperative enterprise performance management is investigated. The influence of external factors on the successful execution of business activities of a cooperative is found out. A relative share of cooperative associations in the overall number of agricultural enterprises in Ukraine is determined.*

**Key words:** cooperative formations, performance management mechanism, influence of external factors.

**Постановка проблеми.** Важливими складовими ринкових перетворень аграрного сектору економіки України є становлення та розвиток сільськогосподарської кооперації. На пореформеному етапі спостерігається активізація діяльності кооперативних формувань, що зумовлено усвідомленням об'єктивної необхідності консолідації зусиль аграрних товаровиробників, а також підвищенням ролі кооперативних організацій в сучасному агробізнесі. Сільськогосподарські кооперативи як підприємства особливого типу мають подвійну економічну природу, оскільки їх місія полягає у задоволенні не тільки економічних, але й соціальних інтересів своїх членів.

Проте кооперативи ще не забезпечують досить високих результатів господарювання внаслідок дії низки об'єктивних та суб'єктивних чинників. Саме тому нагальною є потреба ідентифікації таких чинників в оцінюванні впливу на ефективність діяльності кооперативів та пошуку можливих резервів її підвищення. Крім того, економічна природа сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів вимагає особливого підходу до визначення економічної ефективності їх діяльності, оскільки, відповідно до Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію», вони визнаються неприбутковими організаціями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління ефективності діяльності аграрних підприємств приділяється значна увага науковців нашої країни. Серед них можна назвати таких, як А.В. Куценко, М.М. Гуменюк, Л.О. Кустріч, І.С. Крамаренко, С.В. Мочерний. Так, наприклад, А.В. Куценко в роботі «Організаційно-економічний

механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України» зазначає, що для сучасних українських підприємств однією з основних проблем успішного функціонування є формування організаційно-економічного механізму управління ефективністю їх діяльності [1, с. 19]. В.В. Гаркавий у роботі «Оцінка ефективності роботи рослинницьких галузей сільського господарства України» наголошує на тому, що ефективність виробництва – це складна економічна категорія, в якій відображається дія багатьох економічних законів і показується одна з найважливіших сторін суспільного виробництва, а саме його результативність. На думку автора, форми прояву ефективності можна згрупувати по функціональних підсистемах, тобто оцінка ефективності базується на якомусь показнику (технологічна, економічна, соціальна та інші підсистеми) [2, с. 89]. Л.О. Кустріч зазначає, що підприємствам, щоби зберегти свої позиції на ринку, необхідно правильно визначати свою стратегію і тактику поведінки, систематично проводити оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства з метою підвищення ефективності функціонування та отримання прибутку [3, с. 18].

**Постановка завдання.** Метою статті є необхідність науково обґрунтованого підходу до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності кооперативних підприємств, що функціонують у сфері сільськогосподарського виробництва України, з урахуванням їх внутрішніх особливостей і динамічності зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вирішення зазначених питань дасть змогу доповнити теоретичні та практичні основи підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських кооперативів. За результатами проведеного дослідження виявлено, що організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності кооперативного підприємства є оптимальною сукупністю форм, структур, методів, засобів і функцій управління, яка має формувати через економічні важелі його відносини із зовнішнім середовищем з метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

До його складу входять три взаємопов'язані елементи, а саме нормативно-правове, організаційно-економічне та інформаційне забезпечення. Структура організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності кооперативних підприємств представлена на рис. 1.

Формування організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності кооперативних підприємств має здійснюватися поетапно та передбачати послідовність дій.

I етап – моніторинг соціально-економічного розвитку кооперативних підприємств. На цьому етапі шляхом використання спеціальних методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємств, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників.

II етап – діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності кооперативних підприємств.

III етап – оцінка можливостей вдосконалення організаційно-економічного механізму управління

ефективністю діяльності кооперативних підприємств. На цьому етапі необхідно здійснити:

- пошук можливостей, тобто засобів, методів, важелів, оптимальна сукупність яких дасть змогу оптимізувати механізм для досягнення ним мети функціонування;

- оцінювання виявлених можливостей, тобто визначення за методом аналізу ієрархій значущості пропозицій експертів щодо вдосконалення механізму управління ефективністю діяльності підприємств;

- визначення шляхів удосконалення механізму на основі результатів оцінки можливостей його вдосконалення.

IV етап – розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності кооперативних підприємств, яка є детальним планом заходів, вжиття яких має відбутися, їх послідовність, ресурси та відповідальність за їх виконання.

V етап – оцінка запропонованого організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності кооперативних підприємств.

VI етап – упровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності кооперативних підприємств. На цьому етапі роботи особливе значення, на нашу думку, має популяризація позитивних змін серед працівників підприємства для підтримання впевненості в досягненні поставленої мети [1, с. 84].

В ході дослідження виявлено вплив зовнішніх факторів на успішне здійснення бізнесової діяльності кооперативу, які поділяються на економічні, законодавчі та політичні. Об'єктивно нейтралізувати дію цих факторів практично неможливо, однак сільськогосподарські товаровиробники, об'єднуючись у кооперативи, в змозі зменшити негативний вплив ринкового середовища. Перш за все це пояснюється перевагами кооперативу, оскільки спільно можна досягати того, чого не можна досягти поодиночки, завдяки можливості координації своїх дій з іншими товаровиробниками, виходу на ринки, участі у великомасштабному бізнесі.

Досягнення високих результатів господарювання сільськогосподарських кооперативів можливе завдяки виявленню та нейтралізації негативних факторів та стимулюванню дії позитивних, зокрема вдосконаленню організаційної структури, збалансуванню виробничого потенціалу, впровадженню нових технологій. Реалізація внутрішніх і зовнішніх факторів підвищення ефективності діяльності кооперативів забезпечить отримання не лише економічного ефекту, але й соціального та екологічного [4, с. 14]. В табл. 1 проаналізовано динаміку кількості діючих у сільському господарстві України кооперативних об'єднань.



Рис. 1. Структура організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності кооперативних підприємств [1, с. 83]



Таблиця 1

**Динаміка кількості діючих у сільському господарстві України кооперативних об'єднань (на початок року) [5, с. 106]**

Організаційна форма	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 до 2013 рр. (+/-)
Сільськогосподарський виробничий	1 166	1 137	1 009	998	997	-189
Сільськогосподарський обслуговуючий	917	1 006	899	949	1 017	+100

Таблиця 2

**Питома вага кооперативних об'єднань [7, с. 171]**

Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2016 до 2012 рр. (+/-)
Кількість підприємств, що здійснюють сільськогосподарську діяльність, одиниць	49 415	49 046	46 199	45 379	47 697	-1 718
Кооперативи, одиниць	2 083	2 143	1 908	1 947	2 014	-69
Питома вага кооперативів, %	4,21	4,37	4,13	4,29	4,22	+0,01

Можна спостерігати чітку тенденцію до скорочення кількості сільськогосподарських виробничих кооперативів (-189 одиниць за досліджуваний період) і нарощування числа СОК.

В.В. Гаркавий у статті «Перспективи розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні» зазначає, що аграрний сектор завжди був і є важливою складовою економіки України. На думку автора, підвищення ефективності роботи сільського господарства стане внеском до загального зростання економіки, а одним з результатів буде збільшення добробуту населення країни [6, с. 117]. Ми вважаємо, що одним з чинників, що позитивно вплине на цей процес, стане активізація кооперативного руху в галузі. Але нині питома вага кооперативних об'єднань у загальній кількості підприємств, що здійснюють сільськогосподарську діяльність в Україні, залишається низькою (табл. 2).

Загальне число сільськогосподарських підприємств в Україні за досліджуваний період зазнало помітного скорочення (-1 718 одиниць), хоча за останній рік досліджуваного періоду відбулось помітне нарощування їх кількості (+2 318 одиниць). На наш погляд, ситуація з кількістю кооперативів помітно корелюється із загальною кількістю сільськогосподарських підприємств, а саме за загального скорочення числа кооперативів за досліджуваний період на 69 одиниць за останній рік досліджень їх число зросло на 67 одиниць. Тому питома вага кооперативних об'єднань у сільському господарстві України залишається майже незмінною. Вона складає близько 4,22%.

Згідно з дослідженнями у 2016 р. рівень рентабельності виробництва підприємствами продукції сільського господарства загалом склав 37,3% (у 2015 р. – 45,6%), зокрема виробництва продукції рослинництва – 44,3% (у 2015 р. – 50,6%), продукції тваринництва – 7,7% (у 2015 р. – 22,1%) [8].

**Висновки з проведеного дослідження.** Унікальна природа кооперації як особливої форми господарювання дає змогу використати її переваги, оскільки вона об'єднує приватну власність та колективну форму організації праці, що дає змогу працівникам впливати на управління кооперативом та стимулює їх до високопродуктивної праці. Розширення кооперативної ініціативи сприяє залученню сільськогосподарських товаровиробників не тільки до горизонтальних інтеграційних процесів, але й до створення вертикально інтегрованих кооперативних організацій, які спроможні забезпечити підвищення ефективності діяльності учасників кооперації шляхом забезпечення контролю на всіх стадіях руху продукції від її виробника до споживача.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
2. Гаркавий В.В. Оцінка ефективності роботи рослинницьких галузей сільського господарства України. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 9. Ч. 1. С. 86–89.
3. Кустрич Л.О. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні. Агросвіт. 2018. № 1. С. 18–24.
4. Булуй О.Г. Економічна ефективність діяльності сільськогосподарських кооперативів: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Житомир, 2007. 20 с.
5. Україна в цифрах 2016: стат. зб. / Держ. служба статистики України. Київ, 2017. 240 с.
6. Гаркавий В.В. Перспективи розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 10. С. 117–121.
7. Сільське господарство України 2016: стат. зб. / Держ. служба статистики України. Київ, 2017. 246 с.



8. Гаркавий В.В. Перспективи розвитку рослинницьких галузей в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-20-2017>.

## REFERENCES:

1. Kucenko A.V. (2008) Organizacijno-ekonomichnyj mexanizm upravlinnya efektyvnisty diyal'nosti pidpry'emstv spozhyvchoyi kooperaciji Ukrayiny' [Organizational and Economic Mechanism for Managing the Efficiency of Ukrainian Consumer Cooperatives] Poltava: RVV PUSKU (in Ukrainian).
2. Garkavyj V.V. (2014) Ocinka efektyvnosti roboty' rosly'nny'cz'ky'x galuzej sil's'kogo gospodarstva Ukrayiny' [Estimation of the efficiency of the crop production sectors of agriculture in Ukraine]. Scientific journal. Series: Economic sciences. Vol. 9. Ch. 1. P. 86–89.
3. Kustrich L.O. (2018) Ocinka efektyvnosti vy'kory'stannya finansovy'x resursiv sil's'kogospodars'ky'x pidpry'emstv na regional'nomu rivni [Estimation of efficiency of use of financial resources of agricultural enterprises at the regional level]. Agrosvit. No 1. P. 18–24.
4. Buluj O.G. (2007) Ekonomichna efektyvnist' diyal'nosti sil's'kogospodars'ky'x kooperaty'viv: avtoref. dy's. kand. ek. nauk 080004 [Economic efficiency of activity of agricultural cooperatives: author's abstract. dis Cand. eq Sciences 080004], Zhytomyr: National Agroecological University.
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2017) Ukrayina v cy'frax 2016: stat. zb. [Ukraine in figures 2016: statistical yearbook], Kyiv: Derzhanalinform.
6. Garkavyj V.V. (2015) Perspekty'vy' rozvy'tku sil's'kogospodars'kogo vy'robny'cztva v Ukrayini [Development prospects of agricultural production in Ukraine]. Actual problems of economics. No 10. P. 117–121.
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2017) Sil's'ke gospodarstvo Ukrayiny' 2016: stat. zb. [Agriculture of Ukraine 2016: statistical yearbook], Kyiv: Derzhanalinform.
8. Garkavyj V.V. (2017) Perspekty'vy' rozvy'tku rosly'nny'cz'ky'x galuzej v Ukrayini [Prospects for the development of crop production in Ukraine]. Global'ni ta nacional'ni problemy' ekonomiky [Global and national problems of the economy]. No 20. Available at: <http://www.global-national.in.ua/issue-20-2017>.

**Prytula K.A.**

Master's Degree Student,  
Dnipro State Agrarian and Economic University

**Gamota A.V.**

Master's Degree Student,  
Dnipro State Agrarian and Economic University

## COOPERATIVE ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT MECHANISM FORMATION

The aim of this article is related to the necessity of a scientifically based approach to the improvement of an organizational and economic mechanism for performance management of cooperative enterprises acting in the area of agricultural production of Ukraine, which should be developed based on their specific internal features and dynamics of the environment.

Organizational and economic mechanism of cooperative enterprise performance management is determined as an optimal combination of managerial forms, structures, methods, means and functions, which is intended to arrange its relationships with external environment via appropriate economic instruments in order to ensure dedicated operational control over activities by performance management areas so that the actual state of the enterprise is consistent with its target conditions.

Formation of the organizational and economic mechanism of cooperative enterprise performance management should be achieved in a stepwise manner with the corresponding sequence of operations established as appropriate.

During the study, it is found out that successful execution of business activities of a cooperative is influenced by a number of external factors, which can be divided into economic, legislative, and political ones.

Hence, a unique nature of cooperation as a specific form of business activities provides an opportunity of using advantages thereof, as it combines private property with a collective organization of labour, which makes it possible for employees to be engaged in cooperative management thereby motivating them to a highly productive work. Enhancement of cooperative initiatives facilitates engagement of agricultural manufacturers in horizontal integration processes, as well as in the creation of vertically-integrated cooperative organizations, which can provide for the increased performance of participants in cooperation by ensuring control at all production flow stages from a manufacturer to a consumer.

## СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### THE MODERN STATUS OF INNOVATIVE ACTIVITY OF DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES

УДК 338

**Пухальська Н.О.**

викладач вищої категорії  
Ірпінський державний коледж  
економіки та права

**Гончаренко Л.М.**

викладач першої категорії  
Ірпінський державний коледж  
економіки та права

*У статті розглянуто особливості інноваційної діяльності вітчизняних підприємств та процесу впровадження інновацій в національній економіці. Проаналізовано інноваційну діяльність промислових підприємств за останні п'ять років, тобто за 2012–2017 рр., та фактори, які впливають на неї. Розглянуто основні проблеми, які перешкоджають здійсненню інноваційної діяльності, а також запропоновано шляхи розв'язання цих проблем активізації інноваційного розвитку підприємств.*

**Ключові слова:** промислові підприємства, інновації, інноваційна діяльність, інноваційна активність, фактори стимулювання інноваційної активності.

*В статье рассмотрены особенности инновационной деятельности отечественных предприятий и процесса внедрения инноваций в национальной экономике. Проанализированы инновационная деятельность промышленности предприятий за последние пять лет, то есть за 2012–2017 гг., и факторы, влияющие на нее. Рассмотрены основные*

*проблемы, которые препятствуют осуществлению инновационной деятельности, а также предложены пути решения данных проблем активизации инновационного развития предприятий.*

**Ключевые слова:** промышленные предприятия, инновации, инновационная деятельность, инновационная активность, факторы стимулирования инновационной активности.

*The article deals with the features of innovative activity of domestic enterprises and the process of introduction of innovations in the national economy. The analysis of the innovative activity of industrial enterprises over the last five years, that is, for 2012–2017, and the factors influencing it. The main problems hindering the implementation of innovation activity are also considered, and the ways of solving these problems of activating innovation development of enterprises are proposed.*

**Key words:** industrial enterprises, innovations, innovative activity, innovative activity, factors of stimulation of innovation activity.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку ринкових відносин і посилення конкуренції все більшого значення для розвитку країни та успішної фінансово-господарської діяльності підприємств набуває інноваційний розвиток, який передбачає використання технологій та створення принципово нової продукції. Інновації та інноваційна діяльність є необхідними складовими процесу забезпечення успішного, тривалого та стійкого функціонування підприємства, одними з фундаментальних складових ефективної стратегії та важливими інструментами забезпечення конкурентних переваг.

Сучасний інституційний склад вітчизняного промислового комплексу не відповідає світовим тенденціям конкуренції, глобалізації, посилення постіндустріального вектору розвитку суспільства. У ньому майже відсутні потужні національні та транснаціональні компанії, промислово-фінансові групи, технополіси, здатні розробляти нові зразки та виготовляти конкурентоспроможну високотехнологічну продукцію. Зареєстровано лише вісім технопарків, недостатньою є кількість науково-технічних центрів, технологічних інкубаторів, венчурних фірм та кластерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток теорії та практики організації, управління, фінансування, оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як, зокрема, Л. Антонюк [1], Н. Бондаренко [2],

С. Ковальчук [3], О. Мирошніченко [4], А. Пригожин, А. Савченко, Й. Шумпетер. Проте досі в економічній науці відсутнє чітке уявлення про інновації, не сформовано, не систематизовано об'єкти, методичні підходи до вивчення аналізу інновацій як самостійного напряму досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз сучасного стану і тенденцій розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств України та узагальнення напрямів і заходів підвищення їх інноваційної активності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційний розвиток підприємств є чи не однією з основних потреб національної економіки. Загальновідомо, що основною метою здійснення підприємницької діяльності є максимізація прибутку як основного показника активності підприємств. Інноваційна активність підприємства відіграє в цьому чи не одну з найголовніших ролей. Діяльність підприємства розкривають інновації шляхом перетворення та реформування виробництва під час використання винаходів або різноманітних можливостей для випуску нових або старих (але новим способом) товарів, відкриття нових джерел сировини, ринків збуту, модернізації виробництва тощо, тобто здійснення нових комбінацій факторів виробництва.

Інноваційна діяльність, згідно з Й. Шумпетером [5, с. 45–49], – це чинник, що надає динамічний характер економіці та має двосторонній вплив: з одного боку, відкриває нові можливості для роз-

ширення економіки, з іншого боку, потребує зміни традиційних напрямів для подальшого розвитку.

Наприклад, під інноваціями (нововведеннями) Ю. Великий [6, с. 110–119] розуміє здійснення прибуткового виробництва шляхом впровадження та використання нововведень, що забезпечують стратегічний вигреш в економічній і соціальній сферах.

Сьогодні в Україні нараховується 42 564 промислові підприємства, що складає 12,4% від їх загальної кількості. У 2017 р. обсяг реалізованої промислової продукції становив 1 776 603,7 млн. грн., найбільшу питому вагу в її обсязі мала продукція переробної промисловості, а саме постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (23,9%); виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (22,4%); металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів (15,7%); машинобудування (6,5%). Варто зазначити, що в Україні майже 60% інноваційної продукції створюють підприємства, що належать до галузей виробництва третього та четвертого технологічних укладів, тоді як у розвинених країнах світу понад 90% інвестицій вкладається у п'ятий та шостий технологічні уклади.

Сьогодні в країнах Європейського Союзу (ЄС) питома вага підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, має близько 53%. Найбільша кількість інноваційних підприємств серед країн ЄС знаходиться у Німеччині (79,3% від загальної кількості підприємств), найменша – в Болгарії (27,1% від загальної кількості підприємств) [7, с. 11–25].

Динаміка впровадження інновацій на промислових підприємствах України має нестійкий характер. Протягом 2016–2017 рр. частка маловідходних, ресурсозберігаючих і безвідходних технологічних процесів у впровадженні нових технологічних процесів перевищувала частку нових видів техніки у впровадженні інноваційних видів продукції, на відміну від 2014–2015 рр.

Якщо порівняти з 2012 р., то можна сказати, що у 2017 р. частка нових видів техніки у впровадженні інноваційних видів продукції зросла у 6–7 разів і становила 27,7%; частка маловідходних, ресурсозберігаючих і безвідходних технологічних процесів у впровадженні нових технологічних процесів дещо зменшилась (у 1–2 рази) і становила 25,3%. Протягом досліджуваного періоду обсяг впровадження інноваційних видів продукції на промислових підприємствах України перевищував обсяг впровадження нових технологічних процесів. У 2012 р. таке перевищення було найбільшим і становило 20 разів (табл. 1) [8].

Дослідивши динаміку активності промислових підприємств з 2012 по 2017 рр., можемо з упевненістю констатувати, що у 2015 (17,4%), 2016 (16,8%) та 2017 (17,3%) рр. простежується найбільший відсоток інноваційної активності промислових підприємств. Найменший же відсоток інноваційної активності промислових підприємств припадає на 2012 (13,8%) р. Перш за все це пов'язане з факторами інвестиційної активності, до яких відносять:

Таблиця 1

**Інноваційна діяльність промислових підприємств за напрямками проведених інновацій**

Показник	2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.	
	Усього	%	Усього	%	Усього	%	Усього	%	Усього	%	Усього	%
Кількість підприємств, що займалися ІД	1 462	13,8	1 679	16,2	1 758	17,4	1 715	16,8	1 609	16,1	824	17,3
зокрема, витрачали кошти на дослідження і розробки:	307	2,9	332	3,2	304	3,0	–	–	–	–	–	–
– внутрішні НДР	224	2,1	248	2,4	214	2,1	215	2,1	189	1,9	151	3,2
– зовнішні НДР	124	1,2	134	1,3	134	1,3	114	1,1	94	0,9	70	1,5
придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	840	7,9	1 062	10,3	1 096	10,9	1 082	10,6	993	9,9	467	9,8
придбання інших зовнішніх знань	100	0,9	105	1,0	87	0,9	85	0,8	83	0,8	32	0,7
навчання та підготовка персоналу	222	2,1	–	–	–	–	333	3,3	319	3,2	–	–
ринкове впровадження інновацій	102	1,0	–	–	–	–	95	0,9	79	0,8	–	–
Інші	194	1,8	–	–	–	–	165	1,6	140	1,4	210	4,4

Джерело: складено авторами на основі статистичних даних Державної служби статистики [8]

– зовнішні або загальноекономічні чинники (політичні, правові, чинники, тенденції інноваційної діяльності в державі, розвиток інноваційної інфраструктури тощо), які відбивають вплив макросередовища;

– зовнішні регіональні фактори (частка регіону в інноваційній діяльності, обсяг і структура інноваційних інвестицій регіону, підтримка інновацій регіональними органами влади, інвестиційна привабливість регіону тощо);

– внутрішні фактори (галузева приналежність підприємств, наявність пільг і державної підтримки, матеріальних, фінансових, інформаційних та трудових ресурсів, фінансовий стан і результати діяльності виробника тощо).

Серед регіонів України найвища кількість інноваційно-промислових підприємств у 2012–2017 рр. була у Харківській, Запорізькій, Миколаївській, Дніпропетровській, Львівській областях, а також у м. Києві. Згідно з даними табл. 2 найбільша частка

інноваційних промислових підприємств зосереджена в Києві, а також Харківській, Львівській, Запорізькій областях.

Як видно з табл. 2, Україна має велику кількість промислових підприємств, але тільки мала частина їх займається інноваційною діяльністю, а з кожним роком ця частка знижується, що призводить до занепаду економіки та відсталості від розвитку сучасного світу. Перш за все причинами такої тенденції є відсутність власних фінансових ресурсів та наявність великих ризиків (табл. 3).

Аналіз джерел фінансування інноваційної діяльності за даними табл. 3 з 2012 по 2017 рр. показав, що за цей період в Україні фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств зросло на 5 768,2 млн. грн. Загалом за досліджуваний період спостерігається як зростання, так і зменшення фінансування інноваційної діяльності. Наприклад, найбільша сума витрат на інноваційну діяльність припала на 2013 р., коли вона стано-

Таблиця 2

Кількість інноваційно-промислових підприємств за регіонами

Область/місто	2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.	
	Усього	Зайняті в ІД	Усього	Зайняті в ІД	Усього	Зайняті в ІД	Усього	Зайняті в ІД	Усього	Зайняті в ІД	Усього	Зайняті в ІД
Україна	10 606	1 462	10 350	1 679	10 089	1 758	10 189	1 715	10 010	1 609	4 767	824
Автономна Республіка Крим	334	37	321	46	324	54	330	50	–	–	–	–
Вінницька	307	45	298	47	278	50	283	55	323	46	170	25
Волинська	224	26	225	26	224	29	220	23	277	30	104	12
Дніпропетровська	717	65	721	63	732	78	705	84	813	109	484	63
Донецька	813	86	804	85	773	91	809	85	309	45	239	28
Житомирська	339	42	334	48	327	54	325	57	383	48	181	28
Закарпатська	250	27	235	22	211	18	217	15	267	16	138	14
Запорізька	415	22	421	116	386	115	399	115	472	108	234	49
Івано-Франківська	454	82	442	96	434	89	407	87	434	99	125	27
Київська	509	39	473	46	488	44	504	68	570	66	330	44
Кіровоградська	280	37	264	41	265	46	251	46	283	49	101	25
Луганська	529	59	505	68	492	64	546	61	131	16	80	9
Львівська	761	102	757	100	752	101	700	116	788	129	331	64
Миколаївська	429	71	404	92	383	114	325	81	337	67	93	29
Одеська	394	62	383	79	372	83	391	69	399	67	186	36
Полтавська	382	45	376	31	350	29	407	33	412	33	185	30
Рівненська	260	27	257	31	247	36	261	39	303	45	123	13
Сумська	235	42	231	40	220	41	228	32	261	46	116	23
Тернопільська	239	40	213	47	224	50	211	36	241	36	92	16
Харківська	818	161	795	146	759	168	785	182	854	191	409	117
Херсонська	220	39	219	58	203	53	203	48	223	54	92	19
Хмельницька	356	60	354	79	347	78	318	58	345	38	146	18
Черкаська	316	48	312	54	310	50	314	47	348	37	145	25
Чернівецька	212	30	210	39	201	37	182	30	218	34	53	9
Чернігівська	235	40	236	42	211	43	217	45	245	32	113	15
Київ	498	119	487	125	499	130	554	142	774	168	497	86
Севастополь	80	9	73	12	77	13	97	11	–	–	–	–

Джерело: складено авторами на основі статистичних даних Державної служби статистики [8]

Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні, млн. грн.

Роки	Загальна сума витрат	Зокрема, за рахунок коштів							
		власних	Державного бюджету	місцевих бюджетів	позабюджетних фондів	вітчизняних інвесторів	іноземних інвесторів	кредитів	інших джерел
2012	8 045,5	4 775,2	87,0	5,7	0,9	31,0	2 411,4	626,1	108,1
2013	14 333,9	7 585,6	149,2	12,3	0,5	45,4	56,9	5 489,5	994,7
2014	11 480,6	7 335,9	224,3	17,6	0,0	154,5	994,8	2 407,8	345,8
2015	9 562,6	6 973,4	24,7	157,7	2,2	123,7	1 253,2	630,2	397,6
2016	7 695,9	6 540,3	344,1	5,7	32,9	8,2	138,7	561,1	64,9
2017	13 813,7	13 427,0	55,1	38,4	1,4	74,3	58,6	113,7	45,1

Джерело: складено авторами на основі статистичних даних Державної служби статистики [8]

вила 14 333,9 млн. грн., що на 520,2 млн. грн. більше, ніж у 2017 р. Після 2013 р. можна побачити тенденцію до зменшення фінансування інноваційної діяльності, а саме у 2014 р. загальна сума фінансування порівняно з 2013 р. зменшилась на 2 853,3 млн. грн., у 2015 р. сума зменшилась на 4 771,3 млн. грн. З огляду на те, що джерелом власних коштів підприємств, що спрямовуються на інноваційну діяльність, є прибуток, стає зрозумілою причина низького рівня інноваційної активності. Більшість підприємств працює збитковим чином, а ті, що отримують прибуток, не поспішають ним ризикувати, адже інноваціям притаманний високий рівень ризику [8].

Інвестування здійснювалося з Державного бюджету, за рахунок власних коштів підприємств, іноземних інвесторів та кредитів, але все ж таки основним джерелом фінансування інноваційного розвитку в цей період були власні кошти підприємств, які збільшилися з 2012 р. на 8 651,8 млн. грн, склавши у 2017 р. 13 813,7 млн. грн. З 2014–2015 рр. стрімко зменшуються вкладення коштів в інноваційну діяльність іноземними інвесторами та від

банківського кредитування. До 2017 р. спостерігається занадто мала участь банківського сектору у фінансуванні інновацій, дуже низькими є показники інвестування в інновації за рахунок Державного бюджету у 2017 р. (лише 55,1 млн. грн.), а причиною цього є високі ставки за кредитами та дефіцитом Державного бюджету України.

Для оцінювання інноваційного розвитку промислових підприємств розглянемо ще один показник рівня впровадження інновацій, а саме статистичні дані впровадження інновацій на промислових підприємствах за 2012–2017 рр. (табл. 4).

Дослідження даних табл. 4 демонструє незначну частку вітчизняних підприємств, що впроваджували інновації в господарській діяльності. Питома вага підприємств, які впроваджували інновації, з 2012 по 2017 рр. підвищилась на 3,7%, а питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової знизилась на 2,4%. Варто зазначити, що за проаналізований період кількість впроваджених нових технологічних процесів знизилась на 826 процесів, нові види техніки збільшились на 303 види. Також у 2012–2017 рр.

Таблиця 4

Впровадження інновацій на промислових підприємствах

Роки	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Впроваджено нових технологічних процесів	зокрема, маловідходні, ресурсозберігаючі	Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	зокрема, нові види техніки	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2012	11,5	2 043	479	2 408	663	3,8
2013	12,8	2 510	517	3 238	897	3,8
2014	13,6	2 188	554	3 403	942	3,3
2015	13,6	1 576	502	3 138	809	3,3
2016	12,1	1 743	447	3 661	1 314	2,5
2017	15,2	1 217	458	3 136	966	1,4

Джерело: складено авторами на основі статистичних даних Державної служби статистики [8]



відбувається поступовий спад питомої ваги реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової. У 2012–2014 рр. її обсяг становив 3,3%, а у 2015–2017 рр. – лише 1,4%. Якщо порівняти цей коефіцієнт у високорозвинених країнах, то він не опускався нижче 20% за останнє десятиріччя [9].

Причин незадовільної ситуації з виробництвом та реалізацією інноваційної продукції досить багато, і вони мають об'єктивний та суб'єктивний характер. До об'єктивних причин можна зарахувати переважну належність економіки України до третього та четвертого технологічних укладів та синдром «середньої країни», коли, з одного боку, держава не має достатніх ресурсів для утримання високотехнологічних галузей, а з іншого боку, незначний попит на інноваційну продукцію не дає змогу таким галузям працювати рентабельним чином.

До суб'єктивних належать недосконалість законодавчого забезпечення інноваційної діяльності, низький рівень інноваційного менеджменту на підприємствах, застарілі технології та низька культура виробництва на більшості підприємств.

Для нарощування показників, які пов'язані з реалізацією інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств в Україні, необхідно дотримуватися таких правил [2]:

- збереження та розвиток науково-технічного потенціалу країни;
- визначення національних пріоритетів науково-технічного спрямування, що має супроводжуватися належною інвестиційною, податковою та амортизаційною політиками;
- якнайшвидше проведення інноваційних перетворень за визначеними пріоритетними напрямками;
- збільшення питомої ваги венчурних інвестицій у високотехнологічне виробництво, державної підтримки венчурного підприємництва;
- сприяння руху акціонерного капіталу в інноваційну сферу в національному та міжнародному масштабі;
- запровадження ефективних механізмів стимулювання інвестицій у науку та інноваційну діяльність від банків і промислових підприємств усіх форм власності;
- збільшення питомої ваги цінних паперів, що випущені малими високотехнологічними компаніями, в обігу на фондовому ринку;
- патентування за кордоном, збереження прав на інтелектуальну власність за вітчизняними винахідниками та виробниками;
- пільгове оподаткування коштів підприємств, спрямованих на освоєння високих технологій, а також витрат на наукові розробки і дослідження;
- пільгове оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності, а особливо на початкових етапах освоєння нових технологій та організації випуску нової продукції;

- встановлення пільгового режиму амортизаційних відрахувань та інвестиційного кредиту;
- зниження податку на прибуток на визначену частину загальної вартості інвестицій в устаткування (зокрема, на стадії модернізації підприємства).

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

Отже, завдяки проведеному аналізу можна зробити висновок, що Україна має досить великий потенціал для здійснення інноваційної діяльності промисловими підприємствами, покращення чого приведе до посилення інвестиційної діяльності та економіки країни загалом. Проте, існує безліч проблем, які виникають на шляху активізації та реалізації інноваційної діяльності. Найголовнішою з них є ціновий фактор, тобто недостатнє фінансування цієї сфери, високий рівень витрат, відсутність підтримки з боку держави. Для вирішення проблем інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств необхідно:

- розробити та реалізувати дієві програми підтримки та стимулювання інноваційного розвитку на державному рівні;
- надавати державні гарантії щодо проектів, які передбачають впровадження сучасних технологічних процесів, зокрема маловідходних, ресурсозберігаючих та безвідходних;
- створити сприятливий інвестиційний клімат, що дасть змогу залучати кошти іноземних інвесторів зі світового фінансового ринку, загальний обсяг активів якого в декілька разів перевищує світовий ВВП;
- запровадити систему пільг для підприємств, які впроваджують інновації та реалізують інноваційну продукцію;
- встановити систему прогресивного оподаткування для підприємств, які випускають застарілу та неконкурентоспроможну продукцію;
- розробити систему кредитного забезпечення;
- створити ефективну нормативно-правову базу, яка стосується інноваційної та наукової діяльності;
- переорієнтувати зовнішньоекономічну діяльність на високотехнологічний експорт, адже держава повинна виходити на стратегічний напрям розвитку економіки, а не орієнтуватись на короткострокову вигоду.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Антонюк Л., Поручник А., Савчук В. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 399 с.
2. Бондаренко Н. Напрями підвищення інноваційної активності промислових підприємств. Київ–2020: перспективи розвитку очима молодих вчених: матеріали V науково-практичної конференції. Київ, 2016. 973 с.
3. Ковальчук С. Сучасний стан інноваційного розвитку промислових підприємств України. Економіст. 2016. № 10(312). С. 27–32.

4. Мирошниченко О. Інноваційна активність промислових підприємств України. Стан і тенденції. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2013. № 10(151). С. 73–78.

5. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Москва: Прогрес, 1982. 455 с.

6. Великий Ю. Аналіз інноваційної активності промислових підприємств України. Економіка та держава. 2016. № 8. С. 47–53.

7. Сучасний стан та перспективи інноваційного розвитку промислових підприємств. URL: <http://nikolaychuk.at.ua/news/2015-11-17-52>.

8. Статистичні дані Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

9. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2012–2017 роках: статистичний збірник. Київ: ДП «Інформаційно-видавничий центр Державної служби статистики України», 2017. 289 с.

## REFERENCES:

1. Antoniuk L. (2013) Innovatsii: teoriia, mekhanizm rozrobky ta komertsializatsii : monohrafiia. K.: KNEU, p. 399 (in Ukrainian).

2. Bondarenko N. (2016) Napriamy pidvyshchennia innovatsiinoi aktyvnosti promyslovykh pidpriemstv

[Materialy V naukovo-praktychnoi konferentsii]. Kyiv, p. 973 (in Ukrainian).

3. Kovalchuk S. (2016) Suchasnyi stan innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv Ukrainy. [Economist – naukovyi ta hromadsko-politychnyi zhurnal], no. 10(312), pp. 27–32 (in Ukrainian).

4. Myroshnychenko O. (2013) Innovatsiina aktyvnist promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka], (Ekonomika), no. 10(151), pp. 73–78 (in Ukrainian).

5. Shumpeter Y. (1982) Teoriia ekonomichnoho rozvytku [Prohress], p. 455 (in Ukrainian).

6. Velykyi Yu. (2016) Analiz innovatsiinoi aktyvnosti promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Ekonomika ta derzhava], № 8, pp. 47–53 (in Ukrainian).

7. Suchasnyi stan ta perspektyvy innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv (2015) Efektyvna ekonomika, [Online], available at: <http://nikolaychuk.at.ua/news/2015-11-17-52> (in Ukrainian).

8. Statystychni dani Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Online], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian).

9. Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2012–2017 rokakh (2017). [Statystychnyi zbirnyk]. KDP (Informatsiino-vydavnychiy tsentr Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy), p. 289 (in Ukrainian).

**Pukhal's'ka N.O.**

Teacher of the Highest Category,  
Irpın' State College of Economics and Law

**Goncharenko L.M.**

Teacher of the First Category,  
Irpın' State College of Economics and Law

## THE MODERN STATUS OF INNOVATIVE ACTIVITY OF DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article deals with the features of innovative activity of domestic enterprises and the process of introduction of innovations in the national economy. The analysis of the innovative activity of industrial enterprises over the last five years, that is, for 2012–2017, and the factors influencing it is conducted. The main problems hindering the implementation of innovation activity are also considered, and the ways of solving these problems of activating innovation development of enterprises are proposed. There are almost no powerful national and multinational companies, industrial and financial groups, techno-polices capable of developing new designs and producing competitive high-tech products. Only eight techno-parks are registered, there are not enough research and technology centers, technological incubators, venture companies, and clusters. However, there are many problems that arise in the way of activating and implementing innovation activities. The most important of these is the price factor, that is, the lack of financing of this sphere and the high level of expenses and lack of state support. To solve the problems of innovative development of domestic industrial enterprises, it is necessary:

1) to develop and implement effective programs of support and stimulation of innovation development at the state level;

2) provide state guarantees for projects that involve the introduction of modern technological processes, including low-waste, resource-saving, and non-waste;

3) create an effective legal and regulatory framework for innovation and research.

## ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД LEAN ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА LOGISTIC LEAN-APPROACH IN MANAGER'S WORK ORGANIZATION

Стаття присвячена розгляду логістичного підходу "lean production" до організації праці менеджера. Сучасна концепція "lean" передбачає такі системи, як «кайдзен», "5S", «канбан», «точно в час», TPM, «автономне обслуговування», SMED, «ідентифікація основних витрат». В організації праці менеджерів підприємства найбільш корисною є система "5S", яка передбачає такі елементи, як сортування, дотримання порядку, утримання в чистоті, стандартизація, удосконалення. Впровадження системи "5S" на підприємстві відповідає п'яти рівням, таким як початок, концентрація на основному, видимість, концентрація на надійності, постійне удосконалення. Результатом впровадження системи "5S" є підвищення якості роботи та окремих операцій, створення комфортного психологічного клімату, підвищення продуктивності праці, стандартизація робочих місць.

**Ключові слова:** організація праці менеджера, логістичний підхід, "5S", "lean", "lean production".

Стаття посвящена рассмотрению логистического подхода "lean production" к организации труда менеджера. Современная концепция "lean" предусматривает такие системы, как «кайдзен», "5S", «канбан», «точно во время», TPM, «автономное обслуживание», SMED, «идентификация основных расходов». В организации труда менеджеров предприятия наиболее полезной является система "5S", которая предусматривает такие элементы, как сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенство-

вание. Внедрение системы "5S" на предприятии соответствует пяти уровням, таким как начало, концентрация на основном, видимость, концентрация на надежности, постоянное совершенствование. Результатом внедрения системы "5S" является повышение качества работы и отдельных операций, создание комфортного психологического климата, повышение производительности труда, стандартизация рабочих мест.

**Ключевые слова:** организация труда менеджера, логистический подход, "5S", "lean", "lean production".

The article is devoted to the consideration of the logistic lean production approach in the manager's work organization. The logistic approach allows company to increase its efficiency and its manager's work organization. The modern lean concept includes systems such as Kaizen, 5S, Kanban, just-in-time, TPM, automatic maintenance, SMED, basic costs identification. 5S system is more useful in manager's work organization in the company. This system includes the following elements: sort, set in order, shine, standardize, and sustain. There are five levels of implementation of 5S system in the company: beginning, focus on basic, visibility, and focus on reliability, continuously improve. The main results of the implementation of 5S system are improving the quality of work and individual operations, creating a favorable psychological climate, increasing productivity, workplaces standardization.

**Key words:** manager's work organization, logistics approach, 5S, lean, lean production.

УДК 005.3:331.1

**Рудківський О.А.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і туризму Житомирський державний технологічний університет

**Рудківська А.Ю.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і туризму Житомирський державний технологічний університет

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції на глобалізованих ринках вимагають від підприємств збільшення рівня організованості менеджменту. Місія, стратегії та цілі, концепції діяльності підприємства також вимагають відповідного розвитку та адаптації управлінського персоналу. Разом із зовнішніми та внутрішніми вимогами постає необхідність пошуку та впровадження сучасних підходів до організації праці менеджерів на підприємстві. Сьогодні однією з провідних галузей впровадження новацій у діяльність підприємства поряд із маркетингом є логістика. Логістичний підхід змінює пріоритети та ставлення до діяльності підприємства, а отже, вимагає відповідних змін у системі менеджменту сучасного підприємства. Логістичні концепції та підходи вже знайшли відображення у стратегічних рішеннях провідних підприємств, організації їх діяльності, змінах у системі управління підприємством. Постає необхідність визначення необхідних підходів та змін в організації праці менеджера, які дають змогу більш ефективно працювати системі менеджменту підприємства загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням організації праці менеджера присвячено достатню кількість робіт науковців, зокрема праці

М.Д. Виноградського [1], О.М. Гірняк, П.П. Лазановської [2], Л.І. Скібіцької [3], Т.О. Сазонової [4], С.М. Погорелова [5], О.О. Чернушкіної [6]. Основну увагу ці дослідники приділяють розгляду окремих аспектів використання робочого часу менеджерів, оцінюванню організації їх роботи. При цьому недостатньо уваги приділено застосуванню сучасних підходів до організації праці менеджера, зокрема логістичного. Застосуванню сучасних логістичних підходів до управління (підходів lean) присвячені праці таких вчених, як Н.Н. Солопун [7], Дж. Ланкастер [8], О.М. Бек [9], І.В. Колос [10]. Дослідження в галузі застосування логістичного підходу lean розглядають його переваги для підприємства загалом, визначаючи основні інструменти та практики, які дають змогу отримати позитивний результат застосування підходу, проте в них мало уваги приділено застосуванню підходу до організації праці менеджерів підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення та обґрунтування логістичного підходу lean для підвищення ефективності організації праці менеджера.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Логістичний підхід за умови повноцінного, а не

фрагментарного застосування дає змогу підприємствам значно покращити результати діяльності на ринку, раціонально переглянути власну діяльність, знайти резерви до зростання ефективності та продуктивності підприємства. В теорії та практиці логістичного управління розроблено велику кількість концепцій, підходів, методів підвищення ефективності діяльності підприємства, які за умови повноцінного застосування дають змогу отримати ефект майже в усіх сферах діяльності, а не тільки у логістичній.

Практик-дослідник у сфері *lean* Дж. Ланкастер у своїх дослідженнях відзначив суттєву роль персоналу (особливо менеджерів) в ефективному впровадженні *lean* [8], отже, необхідно приділяти достатньо уваги втіленню принципів *lean* в організацію праці менеджерів. Дж. Ланкастер виділяє вісім кроків для створення міцної системи управління підприємством: самостійно вивчати діяльність підприємства; стати лідером команди, використовуючи власні знання; створити пілотну модель оперативного управління підприємством; змінити ставлення до персоналу; приділити значну увагу стандартизації; вирішити нагальні проблеми; забезпечити підтримку до встановлення повної стабільності; стабілізувати стратегічне планування. Роль менеджерів з огляду на вищенаведене є високою, адже саме вони повинні бути ініціаторами змін, прикладами для підлеглих.

Сучасний підхід в логістиці до управління забезпечує концепція (підхід) «ощадливе виробництво» (*“lean production”*), що включає такі поняття:

- підхід «кайдзен» (безперервне удосконалення);
- система “5S” (раціоналізація робочого місця);
- система «канбан» (система вирівнювання виробництва);
- система «точно в час» (*“just-in-time”*);
- система TPM (*total productive maintenance* – обслуговування обладнання);
- система автономного обслуговування;
- система SMED (швидке переналагодження);
- ідентифікація основних втрат [10].

В результаті впровадження *lean* підприємства можуть підвищити ефективність, знизити витрати і втрати основної діяльності, а також змінити погляд та бачення стосовно підприємства та його діяльності, впровадити системний підхід у систему менеджменту, розвинути сприятливу до змін корпоративну культуру.

“5S” – система раціоналізації робочого місця, розроблена в післявоєнній Японії в компанії “Toyota” [10]. Появу “5S” пов’язують із концепціями, розробленими в Японії, а саме TPM (загальний догляд за обладнанням) та TPS (виробнича система «Тойота»). “5S” – це ідея системи (концепції), що поширилась із японської концепції організації виробництва, згідно з якою порядок і чистота є

основними вимогам щодо поліпшення роботи процесів, запущених на підприємствах. Чистота і підтримання порядку розглядається як основа якісної роботи, зокрема роботи менеджерів.

“5S” використовується в усіх сферах організації як виробництва, так і сфери послуг та управління. Заохочується безпосередня участь усіх працівників (від робітників до працівників). Відхилення можуть бути виявлені сторонніми особами, а також керівниками процесів.

“5S” – це філософія маловитратного, успішного, ощадливого виробництва. Ця філософія/концепція виробництва передбачає, що кожен працівник підприємства від прибиральниці до директора виконує ці п’ять простих правил. Основний плюс полягає в тому, що ці дії не вимагають застосування нових управлінських технологій і теорій.

Назва “5S” походить від п’яти японських слів:

1) «Сеїрі» («сортування») – чіткий поділ речей на потрібні й непотрібні, а також позбавлення від останніх;

2) «Сеїтон» («дотримання порядку») (акуратність) – організація зберігання необхідних речей, яка дає змогу швидко й просто їх знайти і використовувати;

3) «Сеїсо» («утримання в чистоті») (прибирання) – дотримання робочого місця в чистоті й охайності;

4) «Сеїкецу» («стандартизація» (підтримання порядку) – необхідна умова для виконання перших трьох правил;

5) «Сеїцукє» («вдосконалення») (формування звички) – виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій.

Цілі використання “5S” на підприємствах такі [11]:

- зниження числа нещасних випадків;
- підвищення рівня якості продукції, зниження кількості дефектів;
- створення комфортного психологічного клімату, стимулювання бажання працювати;
- підвищення продуктивності праці (що приводить до підвищення прибутку підприємства, відповідно, підвищення доходів робітників);
- стандартизація робочих місць.

Впровадження концепції “5S” в організації праці менеджерів можна здійснювати за відповідними рівнями (табл. 1–5):

- рівень 1 (початок);
- рівень 2 (концентрація на основному);
- рівень 3 (видимість);
- рівень 4 (концентрація на надійності);
- рівень 5 (постійне вдосконалення).

Перший рівень впровадження “5S” констатує стан організації робочих місць менеджерів за всіма складовими, тобто фактичний рівень неорганізованості робочих місць із наявними проблемами. Це початковий рівень без впровадження елементів *lean*.



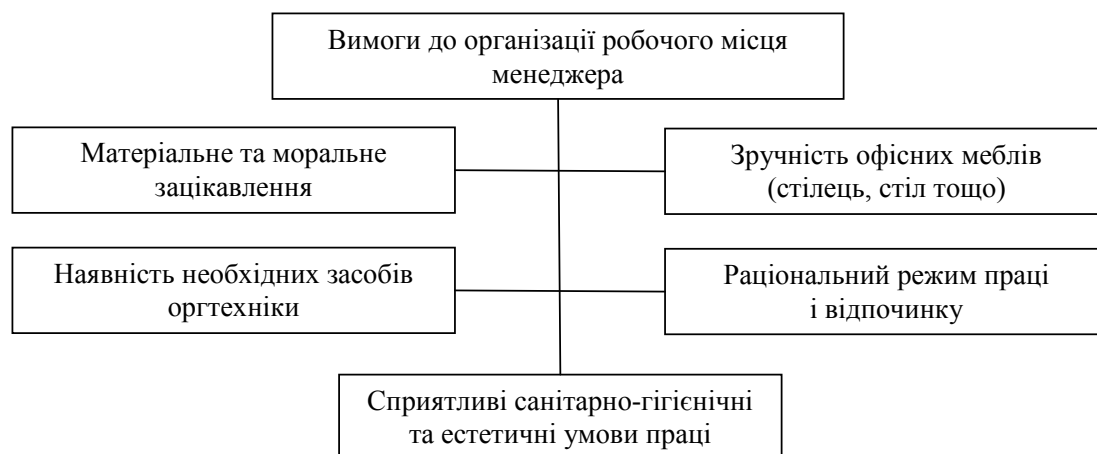


Рис. 1. Основні вимоги до організації робочого місця менеджера

Таблиця 1

**Перший рівень впровадження за концепцією “5S”**

Складові “5S”	Зміст складової
1. Сортування	Потрібні та непотрібні речі перемішані на робочому місці.
2. Дотримання порядку	Речі розташовані випадково на робочому місці.
3. Утримання в чистоті	Ключові речі робочого місця не ідентифіковані та не позначені.
4. Стандартизація	Методи організації робочого місця не дотримуються та не документуються.
5. Удосконалення	Перевірка робочих місць здійснюється випадково, відсутнє візуальне оцінювання “5S”.

Джерело: складено на основі джерела [12]

Таблиця 2

**Другий рівень впровадження за концепцією “5S”**

Складові “5S”	Зміст складової
1. Сортування	Потрібні та непотрібні речі є ідентифікованими. Непотрібні речі прибрані з робочого місця.
2. Дотримання порядку	Потрібні речі бережливо складені відповідно до частоти використання.
3. Утримання в чистоті	Перевірка здійснюється під час прибирання робочих місць, обладнання, матеріалів.
4. Стандартизація	Робоча група складає угоди про необхідні речі, організацію та контроль робочого місця.
5. Удосконалення	Визначено початковий рівень “5S”, ефективність документується та публікується на робочому місці.

Джерело: складено на основі джерела [12]

Таблиця 3

**Третій рівень впровадження за концепцією “5S”**

Складові “5S”	Зміст складової
1. Сортування	Здійснено первинне очищення, виявлено та виправлено джерела «засмічення».
2. Дотримання порядку	Викладено необхідні речі, виділені місця позначено, визначено потрібну кількість речей.
3. Утримання в чистоті	Візуальні елементи керування та ідентифікатори встановлені та позначені для обладнання, документів та матеріалів.
4. Стандартизація	Робоча група склала угоди про візуальний контроль, позначення предметів, необхідну кількість потрібних речей.
5. Удосконалення	Робоча група регулярно здійснює перевірки щодо дотримання угод “5S”.

Джерело: складено на основі джерела [12]

За другого рівня розпочинається процес ідентифікації проблем в організації робочих місць менеджерів із поступовим її вдосконаленням (сортування речей, дотримання порядку, введення системи інформування про стан робочих місць тощо). Другий етап важливий саме у виявленні та подоланні основних проблем.

Результатами третього рівня є отримання видимих результатів попередніх рівнів впровадження “5S”, таких як очищення робочих місць від непотрібних речей, позначення місць зберігання, позначення предметів, наявність регулярних перевірок робочих місць. Після досягнення цього необхідно стабілізувати набуті результати, що є завданням наступного рівня.



Четвертий рівень впровадження за концепцією "5S"

Складові "5S"	Зміст складової
1. Сортування	Робочі місця мають задокументовані обов'язки та графіки прибирання, цілі послідовно дотримуються.
2. Дотримання порядку	Необхідні речі в робочій зоні зведені до мінімуму та правильно впорядковані для відбору та використання.
3. Утримання в чистоті	Перевірка здійснюється протягом щоденного прибирання робочих місць, обладнання, матеріалів.
4. Стандартизація	Надійні методи та стандарти щоденних перевірок прибирання та організації робочих місць є задокументованими та підтримуються всіма членами робочої групи.
5. Удосконалення	Джерела та частота проблем документуються як частина повсякденної роботи, визначаються основні причини, розробляються коригуючі плани.

Джерело: складено на основі джерела [12]

Таблиця 5

П'ятий рівень впровадження за концепцією "5S"

Складові "5S"	Зміст складової
1. Сортування	Проблеми чистоти виявлені. Наявні профілактичні зміни щодо безладу на робочих місцях.
2. Дотримання порядку	Необхідні речі можуть бути отримані протягом 30 секунд, що вимагає мінімум дій.
3. Утримання в чистоті	Потенційні проблеми виявлено, контрзаходи задокументовані.
4. Стандартизація	Надійні методи та стандарти прибирання, щоденних перевірок, організації роботи розподілені та використовуються на всіх подібних робочих місцях.
5. Удосконалення	Визначено основні причини проблем, зусилля сконцентровані на розробленні превентивних заходів.

Джерело: складено на основі джерела [12]

Завданнями четвертого рівня впровадження концепції "5S" є створення надійної організації праці менеджерів на тривалий період, здійснення документарного закріплення концепції "5S" на робочих місцях, здійснення щоденних перевірок робочих місць, розробка та прийняття стандартів щодо організації робочих місць та їх перевірок. Результати четвертого рівня мають забезпечити максимальну відповідність поставлених цілей та визначених завдань фактичним результатам перевірок робочих місць менеджерів.

П'ятий рівень впровадження повинен забезпечити постійне вдосконалення організації праці, робочих місць менеджерів, перехід від принципу «реагування на проблему» до принципу «передбачення та недопущення проблеми». Працівниками здійснюється вжиття профілактичних заходів на робочих місцях, раціональна організація робочих місць знаходить своє відображення в корпоративній культурі, розробляються попереджувачі заходи, стандарти прийняті на всіх робочих місцях.

Поступове впровадження "5S" дає змогу здійснити еволюційні зміни на підприємстві та поступово розвивати його менеджерів та інший персонал, що є основою для підвищення ефективності та результативності основної роботи, яку вони здійснюють на підприємстві.

Необхідними засобами здійснення необхідних змін відповідно до цілей концепції "5S" є сукупність методів аналізу та оцінки, організації робочих місць менеджерів. Для здійснення «сортування» необхідно на робочих місцях вжити низку

заходів, таких як критичний аналіз доцільності речей на робочих місцях (перелік, кількість, частота використання, місця зберігання); оцінка можливих шляхів та способів прибирання непотрібних речей із робочих місць; фотофіксація робочих місць; використання позначення кольором речей та місць їх зберігання; визначення порядку розташування речей в порядку частоти їх використання; визначення «рівня непотрібності» речей та шляхів поводження з ними.

Дії, необхідні для здійснення «дотримання порядку», повинні включати перевірку на наявність непотрібних речей; добір варіантів раціонального розташування речей на робочих місцях з урахуванням позицій працівників; фотофіксацію робочих місць; дотримання порядку утримання речей відповідно до частоти використання; інформування щодо змін працівників; використання графічного позначення предметів, місць, проходів.

«Утримання в чистоті» передбачає такі дії на підприємстві: фотофіксація робочих місць; пошук способів уникнення забруднень; встановлення міток на предметах-джерелах забруднень; здійснення обліку зон, що потребують наведення порядку; здійснення розподілу обов'язків та планів прибирання; введення практики щоденного прибирання з перевіркою; здійснення прибирання до та після виконання роботи.

**Висновки з проведеного дослідження.** За повного впровадження практика "5S" створює позитивний клімат в колективі і складає позитивне враження на замовників (підкріплює імідж під-

приємства на ринку). Коли співробітники (робітники та менеджери) отримують задоволення від місця своєї роботи, то в процесі постійного вдосконалення зменшуються негативні показники (зокрема, відсоток браку, виробничий травматизм, простой), прискорюються робочі процеси, зміцнюється якість продукції, робіт та послуг. Для того щоб концепція "5S" привела до успішних позитивних результатів, її принципи необхідно розуміти та постійно практикувати кожному співробітнику, а особливо менеджеру.

Концепція передбачає переважно ефективну організацію процесів на підприємстві, що дає змогу підвищити ефективність його діяльності без суттєвих інвестицій. Подальші дослідження можуть бути здійснені в розрізі розробки конкретних пропозицій щодо вдосконалення організації праці менеджерів для підприємств різної величини та різних сфер діяльності, а також разом з іншими концепціями та практиками менеджменту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ: Кондор 2003. 414 с.
2. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Сучасні підходи до організування праці менеджера. Наукові записки. Економічні науки. 2017. № 2(55). С. 161–168.
3. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
4. Сазонова Т.О., Нагорна Ж.В., В'юницький Д.І. Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 702–704.
5. Погорелов С.М. Методика оцінки рівня організації праці менеджерів. Вісник НТУ «ХПІ». 2018. № 15 (1291). С. 125–128.
6. Чернушкіна О.О. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 11. С. 654–658.
7. Solopun N.N. The introduction of the conception "LEAN 6 SIGMA" as a way to sustainable positions of transport enterprise on the world market. Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. 2015. № 1. URL: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015\\_1/2015\\_1\\_7.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_1/2015_1_7.pdf).
8. Ланкастер Дж. Лідерство в стилі LEAN: шлях до постійного вдосконалення вашого бізнесу. Київ: K.FUND, 2017. 240 с. URL: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=2093>.
9. Бек О.М., Петецький І.В. LEAN-менеджмент як інноваційний підхід до управління виробництвом. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2017. № 863. С. 12–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2017\\_863\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2017_863_4).
10. Колос І.В. Типологія методів ощадливого виробництва. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 3(8). С. 147–152.
11. Федченков Е.М. Инструмент 5С в Lean. Как и зачем? 2017. URL: <https://worksection.com/blog/5S.html>.

12. The 5S method of improvement. URL: <http://amerisan.com/5s-method-improvement>.

#### REFERENCES:

1. Vynohrads'kyi M.D., Vynohrads'ka A.M., Shkanova O.M. (2003) Orhanizatsiya pratsi menedzhera: Navch. posib. dlya stud. ekon. vuziv. [Manager's work organization] Kyiv: Kondor, 414 p. (in Ukrainian).
2. Hirnyak O.M., Lazanovs'kyi P.P. (2017) Suchasni pidkhody do orhanizovuvannya pratsi menedzhera [Modern approaches to the organization of manager's work]. Naukovi zapysky. Ekonomichni nauky, no. 2(55), pp. 161–168 (in Ukrainian).
3. Skibits'ka L.I. (2010) Orhanizatsiya pratsi menedzhera [Manager's work organization]. Navch. posibnyk. Kyiv: Tsentri uchbovoyi literatury. 360 p. (in Ukrainian).
4. Sazonova T.O., Nahorna Zh.V., V'yunyts'kyi D.I. (2017) Orhanizatsiya pratsi menedzhera v konteksti upravlinnya povedinkoyu personalu pidpryyemstva [The organization of manager activity in context of personnel behavior management on the enterprise]. Ekonomika i suspil'stvo, no. 13, pp. 702–704 (in Ukrainian).
5. Pohoryelov S.M. (2018) Metodyka otsinky rivnya orhanizatsiyi pratsi menedzheriv [Methodology for assessing the level of organization of labor managers]. Visnyk NTU "KHPI", no. 15 (1291), pp. 125–128 (in Ukrainian).
6. Chernushkina O.O. (2016) Osoblyvosti upravlins'koyi pratsi v suchasnykh umovakh [Features of labor management in modern conditions]. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, no. 11, pp. 654–658 (in Ukrainian).
7. Solopun N.N. (2015) The introduction of the conception "LEAN 6 SIGMA" as a way to sustainable positions of transport enterprise on the world market. Economic Processes Management: International Scientific E-Journal, no 1. URL: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015\\_1/2015\\_1\\_7.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_1/2015_1_7.pdf).
8. Lankaster J. (2017) Liderstvo v styli LEAN: shlyakh do postiynoho vdoskonalennya vashoho biznesu [Leadership in LEAN style: a way to continually improve your business]. Kyiv: K.FUND, 240 p. URL: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=2093> (in Ukrainian).
9. Bek O.M., Petecki I.V. (2017) LEAN-menedzhment yak innovatsiynyy pidkhid do upravlinnya vyrobnytstvom [LEAN-management as an innovative approach to production management]. Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Lohistyka, no. 863, pp. 12–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2017\\_863\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2017_863_4) (in Ukrainian).
10. Kolos I.V. (2017) Typolohiya metodiv oshchadlyvoho vyrobnytstva [Typology of lean production methods]. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya, no. 3(8), pp. 147–152 (in Ukrainian).
11. Fedchenkov Ye.M. (2017) Instrument 5S v Lean. Kak y zachem? [The 5S tool in Lean. How and why?]. URL: <https://worksection.com/blog/5S.html> (in Russian).
12. The 5S method of improvement. URL: <http://amerisan.com/5s-method-improvement>.

**Rudkivs'kyi O.A.**Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Management and Tourism,  
Zhytomyr State Technological University**Rudkivs'ka A.Yu.**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Management and Tourism,  
Zhytomyr State Technological University

### **LOGISTIC LEAN-APPROACH IN MANAGER'S WORK ORGANIZATION**

Nowadays the logistic lean production approach in the manager's work organization is very important. The logistic approach allows the company to increase its efficiency in the domestic and international markets and upgrade the level of the manager's work organization of the company. While traditional management tools today have lost their effectiveness, logistics provides a new set of competitive tools and management concepts to enhance the capacity of the company.

There are eight steps of creating the powerful management system of the company: individually examine company activity and operations; be a team leader for company personnel, using own knowledge; create operational management model of the company; change in attitudes towards personnel of the company; focus on standardization; solve an actual problems of the company; support changes until restoring complete stability; stabilize strategic planning of the company. Based on the above, every manager has an active place and plays a responsible role in the company and, therefore, the manager's work organization must have a high level.

The modern lean (lean production) concept includes systems such Kaizen (system of continual improvement), 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke), Kanban (scheduling system for lean and just-in-time manufacturing), JIT (Just-in-Time), TPM (Total Productive Maintenance), automatic maintenance, SMED (Single-Minute Exchange of Dies), basic costs identification. 5S system is more useful in a manager's work organization in the company.

This system includes the following elements: sort, set in order, shine, standardize, and sustain. The best results of the 5S system are provided by each item at a high level. There are five levels of implementation of the 5S system in the company: beginning, focus on basic, visibility, and focus on reliability, continuously improve. The main results of the implementation of the 5S system are improving the quality of work and individual operations, creating a favorable psychological climate, increasing productivity, workplaces standardization, the absence of workplaces accidents.

## ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА, ОРІЄНТОВАНА НА ПРОДУКТИВНІСТЬ: ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ PRODUCTIVITY-ORIENTED LOGISTICS STRATEGY OF THE ENTERPRISE: INDICATORS FOR MEASURING

*У статті розглянуто логістичну стратегію, орієнтовану на продуктивність; визначено її місце серед інших логістичних стратегій підприємства. Застосування логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, як проміжний варіант дає змогу доповнити перелік стратегічних логістичних альтернатив підприємства. Для ефектної реалізації логістичної стратегії необхідна система показників оцінки її реалізації. Система показників логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, повинна відповідати стратегічним цілям логістики. Система показників оцінки логістичної стратегії включає такі складові, як фінансова складова, клієнтська складова, внутрішня складова, складова навчання та росту.*

**Ключові слова:** логістика, логістична стратегія, логістична стратегія, орієнтована на продуктивність, система показників, ключові показники ефективності.

*В статье рассмотрена логистическая стратегия, ориентированная на производительность; определено ее место среди других логистических стратегий предприятия. Применение логистической стратегии, ориентированной на производительность, как промежуточный вариант позволяет дополнить перечень стратегических логистических альтернатив предприятия. Для эффективной реализации логистической стратегии необходима система показателей оценки ее реализации. Система показ-*

*телей логистической стратегии, ориентированной на производительность, должна соответствовать стратегическим целям логистики. Система показателей оценки логистической стратегии включает такие составляющие, как финансовая составляющая, клиентская составляющая, внутренняя составляющая, составляющая обучения и роста.*

**Ключевые слова:** логистика, логистическая стратегия, логистическая стратегия, ориентированная на производительность, система показателей, ключевые показатели эффективности.

*The article describes the productivity-oriented logistics strategy; its place among other company logistics strategies was determined. The adoption of productivity-oriented logistics strategy, as an intermediate option, allows company to complement a list of company strategic logistics alternatives. The effective implementation of the logistics strategy needs for a system of indicators for assessing its implementation. The system of productivity-oriented company logistics strategy performance indicators shall conform to strategic logistics goals. The system of indicators for assessing logistics strategy includes the following components: financial component, customer component, internal component, component of training and growth.*

**Key words:** logistics, logistics strategy, productivity-oriented logistics strategy, system of indicators, key performance indicators.

УДК 005.21

**Рудківський О.А.**  
к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту і туризму  
Житомирський державний  
технологічний університет

**Постановка проблеми.** На практиці в процесі реалізації цілей та завдань підприємства на ринку постає проблема підбору відповідної логістичної стратегії для забезпечення необхідної результативності, відповідного рівня досягнення цілей та завдань. В теорії та практиці логістичного менеджменту розроблена достатня кількість логістичних стратегій, але пошук власної, найбільш відповідної умовам ринку та корпоративній стратегії є основним завданням вищого керівництва. Актуальним питанням є забезпечення логістичного менеджменту необхідними інструментами для оцінювання виконання логістичної стратегії, тобто системи показників-індикаторів її реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз досліджень вітчизняних вчених, зокрема О. Головащенко, О. Карого, С. Нікшич, К. Новопісної, М. Рета [1–5], вказує на недостатній рівень розвитку систем оцінки логістичної діяльності підприємств, зокрема показників, які дають змогу оцінити рівень розвитку логістичної стратегії підприємства. Без такої системи неможливо не тільки оцінити логістичну діяльність підприємства, але й встановити обґрунтовані цілі та завдання.

Р. Капланом і Д. Нортеном розроблено «збалансовану систему показників» (BSC) [6, с. 19], яка призначалась для забезпечення чіткого визначення стратегічних планів, їх реалізації та має відображення у фінансових показниках. Результати функціонування й розвитку логістичної системи підприємства, реалізації його логістичної стратегії на основі BSC та «ключових показників ефективності» (KPI), відповідно до вибраної стратегії, запропонували О. Рудківський, Г. Тарасюк [7].

Ключові показники ефективності розглядають у своїх дослідженнях В. Лаврененко, А. Гольдфарб, Г. Назарова, Е. Степанова, О. Демська, С. Цюцюра, О. Криворучко, В. Сергеев [8–13]. Показники системи BSC у системі менеджменту підприємства розглянуті в дослідженнях Л. Пан, Н. Лісової, Г. Свірської, Д. Козенкова, С. Фаїзової, Л. Лещій, І. Бариліук [14–18]. Проте у дослідженнях не розкрито застосування показників BSC в розрізі з логістичною стратегією.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, а також розгляд системи показників, які відображають ефективність реалізації цієї стратегії.



**Виклад основного матеріалу дослідження.**

На практиці у підприємств в розпорядженні є дві основні, проте різні за спрямованістю логістичні стратегії:

- 1) логістична стратегія, орієнтована на витрати;
- 2) логістична стратегія, орієнтована на обслуговування.

Відповідно до першої стратегії (орієнтованої на витрати) підприємство у своїй логістичній діяльності орієнтується на максимально можливе зменшення логістичних витрат, а особливо непродуктивних. Така стратегія виявляється в мінімальному, але достатньому для клієнта рівні обслуговування, за який він сплачує нижчу ціну. Основними критеріями для відслідковування є логістичні витрати та рівень логістичного сервісу (логістичні витрати повинні бути найменшими, а рівень логістичного сервісу – не нижче, ніж у конкурентів).

Відповідно до другої стратегії (орієнтованої на обслуговування) підприємство у своїй логістичній діяльності орієнтується на максимально можливе задоволення потреб за «розумних» витрат. Така стратегія виявляється у достатньому для клієнта рівні логістичного обслуговування, за який він готовий заплатити відповідну ціну. Основними критеріями для відслідковування є рівень логістичного сервісу та логістичні витрати (рівень логістичного сервісу повинен відповідати запитам клієнтів, а логістичні витрати повинні бути оптимальними, не занадто великими).

Фактично під час вибору логістичної стратегії менеджмент підприємства перебуває в складній ситуації стосовно вибору першої чи другої стратегії, які в орієнтації є кардинально різними. В такому разі підприємство змушене диференціювати логістичну стратегію для того, щоб виділятися серед конкурентів на ринку. Одним з виходів із такої ситуації є розробка і пропозиції для менеджменту підприємств інших, «проміжних» стратегій, які будуть містити риси вказаних двох стратегій, а також мати додаткову орієнтацію. Таке поєднання дасть змогу підприємствам отримати більш відповідний варіант рішення, який найкраще підходить до корпоративної стратегії та цільового ринку.

Одним з різновидів подібного типу логістичних стратегій може бути орієнтована на продуктивність логістична стратегія. Відповідно до вказаної логістичної стратегії підприємство не орієнтується на мінімальні витрати та найвищий рівень логістичного сервісу, а намагається досягти максимальної ефективності роботи логістичної системи підприємства загалом так окремих ланок, операцій тощо.

Тобто за такої стратегії працює принцип «робити все найкращим чином» (якщо споживач буде бажати отримати продукт за мінімальних витрат, підприємство має йому це забезпечити за мінімальних витрат, при цьому за можливості надаючи високий рівень логістичного сервісу; якщо спо-

живач буде бажати отримати продукт із високим рівнем обслуговування, підприємство має йому це забезпечити за відповідну ціну та оптимальних логістичних витрат). Основним критерієм для відслідковування є рівень логістичної продуктивності (співвідношення результатів логістичної системи до логістичних витрат (рівень логістичного сервісу та логістичні витрати мають бути оптимальними)).

Переваги логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність:

- спрямованість на постійне покращення, зростання продуктивності, впровадження перевірених новацій;
- гнучкість стосовно клієнтів та їх потреб (можливість охопити більш широке коло споживачів);
- розвиток гнучкої високо адаптивної логістичної системи;
- розвиток персоналу та менеджменту тощо.

Недоліками логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, можуть бути:

- неможливість забезпечити найкращий рівень логістичного сервісу;
- неможливість забезпечити найнижчі логістичні витрати;
- необхідність інвестування в розвиток гнучкості тощо.

Для ефективної реалізації логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, як і будь-якої іншої логістичної стратегії, необхідно передбачити специфічну систему показників, які дають змогу ефективно відстежувати процес реалізації стратегії. Така система показників має бути інтегрована в загальну корпоративну інформаційну систему або логістичну інформаційну систему підприємства.

За основу для розробки системи показників взято підхід Р. Нортон і Д. Каплана [6] як сукупність фінансових та інших показників з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між показниками логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, і чинниками, які на них впливають. Використання системи збалансованих показників дає змогу:

- детально відстежувати логістичну діяльність підприємства в довгостроковій стратегічній перспективі;
- здійснювати ефективний контроль фінансових та логістичних показників, які є пріоритетними для підприємства та відповідають його корпоративній та логістичній стратегіям;
- підвищити оперативність, обґрунтованість й ефективність логістичних рішень;
- забезпечити слідування визначеній логістичній стратегії підприємства, здійснювати необхідні корективи в процесі її реалізації.

Показники BSC дають змогу здійснювати оцінювання ефективності логістичної діяльності загалом, а також окремих логістичних процесів, бізнес-процесів, підрозділів підприємства та ресурсів.



Показники BSC дають змогу менеджменту підприємства оцінити стан логістичної діяльності та бізнесу загалом за такими напрямками:

1) фінансова складова (дає змогу відстежити виконання логістичної стратегії підприємства за фінансовими показниками);

2) клієнтська складова (дає змогу відстежити виконання логістичної стратегії за показниками, які відображають роботу з клієнтами);

3) внутрішньогосподарська складова (дає змогу відстежити виконання логістичної стратегії за показниками, які характеризують логістичну систему підприємства);

4) складова навчання та росту (дає змогу відстежити виконання логістичної стратегії за показниками розвитку логістичної системи підприємства).

Показники BSC дають можливість розширити межі та можливості логістичного менеджменту за допомогою кількісного відображення результатів досягнення встановлених цілей, завдань та

інших орієнтирів. Для вітчизняного менеджменту ці аспекти впровадження показників BSC є досить важливими та перспективними, як і у сфері наукових досліджень є важливими дослідження розвитку, впровадження подібних систем та показників у діяльності вітчизняних підприємств.

BSC логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, передбачає систему пов'язаних стратегічних цілей, відповідно до яких розробляються показники оцінки (рис. 1).

Для фінансової складової логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, можна ідентифікувати такі стратегічні цілі, як зростання прибутковості (рентабельності) підприємства; зростання обсягів продажу продукції; оптимізація логістичних витрат. Дві останні цілі покликані забезпечити досягнення першої, тобто зростання прибутковості. Фінансова складова логістичної стратегії має переважно типовий склад для логістичної стратегії різної орієнтації, адже відображає



Рис. 1. Стратегічні цілі відповідно до логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність

загальне спрямування на зростання прибутковості будь-якого комерційного підприємства. Хоча вже деталізація стратегічних цілей та показники нижчого рівня відображають спрямування логістичної стратегії.

Фінансовий складовій логістичної стратегії відповідає група показників, які відображають рівень досягнення стратегічних цілей (табл. 1).

Клієнтська складова логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, передбачає такі стратегічні цілі, як пропозиція продукції, оптимальної за параметрами «ціна – якість», надання найнеобхідніших та затребуваних послуг, формування оптимального асортименту за структурою потреб та рентабельністю, оптимізація зворотних потоків (табл. 2).

Внутрішня складова логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, передбачає такі стратегічні цілі, як побудова системи постачання за принципом «ціна – якість», розвиток раціональної

системи обслуговування клієнтів, впровадження або розвитку системи управління продуктивністю, скорочення частки непродуктивних операцій, впровадження BSC та KPI, впровадження стратегічного логістичного управління, освоєння нових технологій та обладнання, формування системи розподілу за принципом «витрати – результати» (табл. 3).

Стратегічні цілі складової навчання та росту логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність, включають впровадження системи стимулювання за продуктивність, підвищення продуктивності роботи персоналу за операціями, формування організаційної культури, спрямованої на зміни, стимулювання персоналу до розробки нововведень. Відповідні показники складової навчання та росту логістичної стратегії зазначені в табл. 4.

Запропонована система показників логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, не

Таблиця 1

### Показники оцінки фінансової складової логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники
1.	Зростання прибутковості підприємства	Рентабельність активів – ROA; чистий операційний прибуток після вирахування податків – NOPAT.
2.	Зростання обсягів продажу продукції	Оборот підприємства; оборотність активів.
3.	Оптимізація логістичних витрат	Загальна сума логістичних витрат; питомі логістичні витрати

Таблиця 2

### Показники оцінки клієнтської складової логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники
1.	Пропозиція продукції, оптимальної за параметрами «ціна – якість»	Рівень задоволеності клієнтів.
2.	Надання найнеобхідніших та затребуваних послуг	Співвідношення вартості послуг та обсягів продажу.
3.	Формування оптимального асортименту за структурою потреб та рентабельністю	Рентабельність продажу продукції, прибуток від продажу продукції.
4.	Оптимізація зворотних потоків (тари, неякісної продукції тощо)	Витрати на зворотні потоки по відношенню до обсягів продажу.

Таблиця 3

### Показники оцінки внутрішньої складової логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники
1.	Побудова системи постачання за принципом «ціна – якість»	Співвідношення рівня якості та вартості сировини.
2.	Розвиток раціональної системи обслуговування клієнтів	Співвідношення обсягу прибутку та витрат на обслуговування.
3.	Впровадження або розвитку системи управління продуктивністю	Співвідношення прибутку та витрат підприємства; співвідношення обсягів продажу та витрат підприємства.
4.	Скорочення частки непродуктивних операцій	Частка непродуктивних операцій підприємства; частка витрат на непродуктивні операції.
5.	Впровадження BSC та KPI	Рівень досягнення стратегічних цілей.
6.	Впровадження стратегічного логістичного управління	Рівень досягнення стратегічних цілей логістики.
7.	Освоєння нових технологій та обладнання	Рентабельність інвестицій у нововведення.
8.	Формування системи розподілу за принципом «витрати – результати»	Співвідношення обсягів реалізації та витрат розподілу.

**Показники оцінки складової навчання та росту логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність**

№	Стратегічна мета	Показники
1.	Впровадження системи стимулювання за продуктивність	Співвідношення ФЗП до продуктивності праці персоналу.
2.	Підвищення продуктивності роботи персоналу за операціями	Продуктивність роботи персоналу.
3.	Формування організаційної культури, спрямованої на зміни	Фактичний час реалізації змін по відношенню до планового.
4.	Стимулювання персоналу до розробки нововведень	Число нововведень на одного працівника.

є кінцевою, вона може бути адаптована відповідно до умов конкретного підприємства. Система показників дасть змогу значно підвищити рівень інформаційного забезпечення прийняття логістичної стратегії підприємства та її успішної реалізації, що, зрештою, сприятиме покращенню результатів діяльності підприємства на ринку, підвищенню його конкурентоспроможності тощо.

Застосування системи показників для логістичної стратегії є необхідною умовою сучасного логістичного менеджменту, орієнтованого на розвиток підприємства на ринку.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, перелік логістичних стратегій не обмежується тільки двома основними стратегіями (з орієнтацією на витрати та рівень обслуговування). Застосування логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, дає змогу врахувати як необхідність зменшення логістичних витрат, так і забезпечення необхідного рівня сервісу, створюючи широкий вибір потенційним та наявним клієнтам підприємства.

Для ефективної реалізації будь-якої логістичної стратегії необхідний набір показників, які дадуть змогу ідентифікувати стан її реалізації, виявити проблеми, здійснити коригуючі дії. Використання системи показників на основі BSC дає змогу систематизовано та комплексно оцінити стан реалізації певної логістичної стратегії підприємства за чотирима складовими. Логістична стратегія, орієнтована на продуктивність, має власні специфічні стратегічні цілі, яким відповідають специфічні показники оцінки реалізації логістичної стратегії підприємства.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку інших логістичних стратегій, відмінних від розглянутих у статті, а також розвиток системи показників для окремої логістичної стратегії підприємства.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Новопісна К. Управління логістичними витратами на українських підприємствах. Схід: аналітично-інформаційний журнал. 2011. № 2(109). С. 52–57.
2. Рета М. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік. Бізнес-Інформ. 2012. № 8. С. 155–158.

3. Карий О. Інформаційне забезпечення управління логістичними витратами на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»; НУ «Львівська політехніка». Львів, 2004. 23 с.

4. Нікшич С. Оцінювання слабоструктурованих складових логістичних витрат машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; НУ «Львівська політехніка». Львів, 2008. 29 с.

5. Головащенко О. Інформаційне забезпечення визначення логістичних витрат. Торгівля і ринок України. 2010. № 30. Т. 2. С. 399–404.

6. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.

7. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 2. С. 223–231. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Sepid\\_2013\\_2\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Sepid_2013_2_24.pdf).

8. Лаврененко В. Концепція ключових показників ефективності (KPI) в управлінні підприємствами. Стратегія економічного розвитку України. 2010. № 26–27. С. 151–156.

9. Гольдфарб А. Преимущества внедрения системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности на предприятии. Бизнес Информ. 2011. № 4. С. 131–134.

10. Назарова Г., Степанова Э. Вознаграждение персонала на основе ключевых показателей эффективности. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2011. № 16. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VSunU/2011\\_16/Nazarova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSunU/2011_16/Nazarova.pdf).

11. Дембская О. Построение системы управления мотивацией персонала на основе ключевых показателей эффективности (KPI). Вестник Национального технического университета «ХПИ». Технический прогресс и эффективность. 2010. № 64. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010\\_64/7\\_02.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_64/7_02.pdf).

12. Цюцюра С., Криворучко О., Цюцюра М. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери. Управління розвитком складних систем. 2012. № 10. С. 87–91.

13. Сергеев В. Оценка службы логистики на основе Balanced Scorecard (BSC). Генеральный директор. 2008. № 4. С. 96–103.

14. Пан Л. Збалансована система показників (Balanced Scorecard-BS(c)) як інструмент ефективного управління стратегією організації. Нау-

кові записки НаУКМА. 2003. Т. 21: Економічні науки. С. 56–63.

15. Лісова Н., Свірська Г. Стратегічна карта BSC: теорія і практика. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2009. № 4 (Т. 2). С. 90–94.

16. Козенков Д., Фаїзова С. Адаптація BSC до практики управління металургійного підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 722. С. 362–368.

17. Лещій Л. Інтеграція процесів стратегічного та оперативного управління на основі застосування збалансованої системи показників (BSC). Проблеми системного підходу в економіці. 2011. № 3. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_3/Leschiy\\_311.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Leschiy_311.htm).

18. Барилук І. Збалансована система показників – основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ. Формування ринкової економіки в Україні. 2009. № 19. С. 147–153.

#### REFERENCES:

1. Novopisna K. (2011) Upravlinnya lohystychnymy vytratamy na ukrayins'kykh pidpryyemstvakh [Logistic costs management on Ukrainian enterprises]. *Skhid. Analitichno-informatsiynyy zhurnal*, no. 2(109), pp. 52–57 (in Ukrainian).

2. Reta M. (2012) Lohystychni vytraty: vyznachen-nya, klasyfikatsiya ta oblik [Logistics costs: determining, classification and accounting]. *Biznes-Inform*, no. 8, pp. 155–158 (in Ukrainian).

3. Karyy O. (2004) Informatsiyne zabezpechennya upravlinnya lohystychnymy vytratamy na pidpryyemstvi [Data support of the management of the logistics expenditures on an enterprise]. (PhD Thesis). L'viv: NU "L'viv's'ka politekhnika".

4. Nikshych S. (2008) Otsinyuvannya slabostrukturovaniy skladoviykh lohystychnykh vytrat mashynobudivnykh pidpryyemstv [The estimation of weak-structuring elements of logistics costs of machine-building enterprises]. (PhD Thesis). L'viv: NU "L'viv's'ka politekhnika".

5. Holovashchenko O. (2010) Informatsiyne zabezpechennya vyznannya lohystychnykh vytrat [Information support of logistics costs determination]. *Torhivlya i rynek Ukrayiny. Zbirnyk naukovykh prats'*, no. 30 (t. 2), pp. 399–404 (in Ukrainian).

6. Kaplan R.S., Norton D.P. (2003) Sbalansyrovannaya systema pokazateley. Ot stratehiy k deystvyu [Balanced Scorecard. From strategy to action]. *Per. s anhl. Moscow: ZAO "Olymp-Byznes"*, 304 p. (in Russian).

7. Tarasyuk H., Rudkiv's'kyi O., Pohaydak O. (2013) Klyuchovi pokaznyky efektyvnosti ta otsinka lohystychnoyi stratehiyi pidpryyemstva [Key performance indicators and companies logistic strategy evaluation]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, no. 2, pp. 223–231. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Sepid\\_2013\\_2\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Sepid_2013_2_24.pdf) (in Ukrainian).

8. Lavrenenko V. (2010) Kontseptsiya klyuchovykh pokaznykiv efektyvnosti (KPI) v upravlinni pidpryyemstvamy [Key performance indicators (KPI) conception in enterprise management]. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny*, no. 6–27, pp. 151–156 (in Ukrainian).

9. Hol'dfarb A. (2011) Preimushchestva vnedrennya systemy motivatsyi na osnove klyuchevykh pokazateley effektivnosti na predpriyatii [Benefits of implementation of motivation system based on key performance indicators at the enterprise]. *Biznes Inform*. 2011. № 4. S. 131–134 (in Russian).

10. Nazarova H., Stepanova E. (2011) Voznahrazhdenye personala na osnove klyuchevykh pokazateley effektivnosti [Staff remuneration based on key performance indicators]. *Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya*, no. 16. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VSunU/2011\\_16/Nazarova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSunU/2011_16/Nazarova.pdf) (in Russian).

11. Dembskaya O. (2010) Postroenie systemy upravleniya motivatsiyei personala na osnove klyuchevykh pokazateley effektivnosti (KPI) [The construction of a personnel management system based on key performance indicators (KPI)]. *Vestnik Natsional'nogo tekhnicheskoho universiteta "KhPI". Tekhnicheskyy progress i effektivnost'*, no. 64. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010\\_64/7\\_02.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_64/7_02.pdf) (in Russian).

12. Tsyutsyura S., Kryvoruchko O., Tsyutsyura M. (2012) Klyuchovi pokaznyky efektyvnosti. Pryntsypy rozrobky klyuchovykh pokaznykiv dlya byudzhethnoyi sfery [Key performance indicators. Principles of key performance indicators for budget areas]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, no. 10, pp. 87–91 (in Ukrainian).

13. Serheev V. (2008) Otsenka sluzhby lohystyky na osnove Balanced Scorecard (BSC) [Logistics service evaluation based on Balanced Scorecard (BSC)]. *General'nyy dyrektor*, no. 4, pp. 96–103 (in Russian).

14. Pan L. (2003) Zbalansovana systema pokaznykiv (Balanced Scorecard-BS(c)) yak instrument efektyvnoho upravlinnya stratehiyeyu orhanizatsiyi [The Balanced scorecard (BSr) as the tool of effective control by strategy of the organization]. *Naukovi zapysky NaUKMA*, T. 21: *Ekonomichni nauky*, pp. 56–63 (in Ukrainian).

15. Lisova N., Svirs'ka H. (2009) Stratehichna karta BSC: teoriya i praktyka [Strategic map of BSC: theory and practice]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*. *Naukovyy zhurnal*, no. 4, t. 2, pp. 90–94 (in Ukrainian).

16. Kozenkov D., Faizova S. (2012) Adaptatsiya BSC do praktyky upravlinnya metallurhiynoho pidpryyemstva [BSC adaptation to management practice of metallurgical enterprise]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnika"*, no. 722, pp. 362–368 (in Ukrainian).

17. Leshchiiy L. (2011) Intehratsiya protsesiv stratehichnoho ta operatyvnoho upravlinnya na osnovi zas-tosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv (BSC) [Integration of strategic and operational management processes by Balanced Scorecard (BSC)]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. Elektronne naukovye fakhove vydannya*, no. 3. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_3/Leschiy\\_311.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Leschiy_311.htm) (in Ukrainian).

18. Barylyuk I. (2009) Zbalansovana systema pokaznykiv – osnova stratehichnoho upravlinnya resursnym potentsialom bankiv's'kykh ustanov [Balanced Scorecard – basis of the strategic management of the bank resource's potential]. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky v Ukrayini*, no. 19, pp. 147–153 (in Ukrainian).



**Rudkivs'kyi O.A.**Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Management and Tourism,  
Zhytomyr State Technological University**PRODUCTIVITY-ORIENTED LOGISTICS STRATEGY OF THE ENTERPRISE:  
INDICATORS FOR MEASURING**

There are two main logistics strategies used by companies: a cost-oriented logistic strategy and a service-oriented logistics strategy. The disadvantage of these strategies is their fundamental difference in the way of satisfaction of customer logistics needs: the first is focused on the minimum logistics costs, another – on logistics service level. The productivity-oriented logistics strategy is an intermediate option, which allows the company to complement a list of company strategic logistics alternatives. The productivity-oriented logistics strategy is focused on logistics activities productivity regardless of logistics costs and logistics service level.

The effective implementation of this logistics strategy needs a system of indicators for assessing its implementation. 19 basic logistic strategic goals have been identified during the research process. These strategic goals are formed according to the components of BSC (system of balanced indicators): financial component, customer component, internal component, a component of training and growth. The financial component of the company's logistics strategy includes indicators as return on assets (ROA), net operating profit after deduction of taxes (NOPAT), company turnover, asset turnover, total logistics costs, unit logistic costs. The customer component of the company logistics strategy includes indicators as the level of customer satisfaction, the cost-effectiveness of sales, profit from sales, and costs of return flows in relation to sales volumes. The internal component of the company's logistics strategy includes such indicators as the quality level in relation to material costs, profit value in relation to service costs, and other. The component of training and growth of the company logistics strategy includes indicators as staff productivity, changes implementation actual time in relation to planned time, number of innovations per person, and other.

## ОЦІНКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ГАЛУЗІ EVALUATION OF PRODUCTION POTENTIAL OF FURNITURE ENTERPRISES

УДК 338.24

**Солодовник М.С.**

магістр

Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського**Хринюк О.С.**

доцент

Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського

*Стаття присвячена дослідженню підходів до оцінювання виробничого потенціалу підприємства. Розглянуто низку підходів до визначення економічної категорії виробничого потенціалу, найбільш поширені підходи до дослідження виробничого потенціалу на основі кількісної оцінки виробничого потенціалу підприємства.*

**Ключові слова:** виробничий потенціал, оцінка, ефективність, підприємство.

*Статья посвящена исследованию подходов к оцениванию производственного потенциала предприятия. Рассмотрены ряд подходов к определению экономической категории производственного потенциала, наиболее распространенные подходы к исследованию*

*производственного потенциала на основе количественной оценки производственного потенциала предприятия.*

**Ключевые слова:** производственный потенциал, оценка, эффективность, предприятие.

*The article is devoted to the study of approaches to assessing the production potential of an enterprise. The author has studied a number of approaches to the definition of the economic category of productive potential, the concept of the production potential has been considered, and the most common approaches to the study of the production potential based on a quantitative assessment of the production potential of the enterprise have been explored.*

**Key words:** production potential, estimation, efficiency, enterprise.

**Постановка проблеми.** Виробничий потенціал підприємства має інтегрований характер і включає такі складові, як матеріально-технічна, кадрово-інтелектуальна, організаційно-економічна, інформаційна. Від його якості та рівня забезпечення ним підприємств залежать масштаби та результативність діяльності суб'єктів господарювання. Проблема оцінки рівня виробничого потенціалу підприємства і формування стратегії управління наявним потенціалом є однією з найбільш актуальних і значущих проблем як з науково-дослідних позицій, так і з точки зору практичної значущості для підприємства. Особливої уваги заслуговує проблема оцінки його впливу на основні показники ефективності виробничо-господарської діяльності з метою забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах мінливого ринкового середовища. У сучасних умовах розглянута проблема набуває все більшого значення, оскільки зараз відсутній єдиний інтегральний критерій, який дає змогу дати комплексну системну оцінку потенціалу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління та оцінки виробничого потенціалу підприємства завжди перебувала в центрі уваги науковців. Дослідженню цієї економічної категорії та методик її оцінки присвячено низку праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них можна назвати таких, як Т.Г. Рзаєва, Р.В. Римарчук [8], О.Г. Гончаренко [3], В.Г. Андрійчук, Ю.Ю. Колесниченко [1], Й.М. Петрович [7], В.В. Ільчук, І.М. Хоменко [5], Л.А. Некрасова, А.В. Хрїстова [6], В.Д. Черевко, О.В. Накісько, С.В. Руденко [10].

**Постановка завдання.** Нині не існує єдиної позиції щодо оптимальної методики оцінки виробничого потенціалу підприємства, яка би враховувала специфіку розвитку економіки України та підприємств різних галузей. Зокрема, в дослідженні особливу увагу автори приділяють специфіці оцінки виробничого

потенціалу підприємств меблевої галузі. Саме ця проблематика визначає актуальність дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виробничий потенціал – це сукупність ресурсів промислового підприємства і їх здатність в ході виробничого процесу трансформуватися в певні результати, спрямовані на досягнення поставлених економічних цілей [1, с. 20]. Виробничий потенціал промислового підприємства є складною системою, яка має певну внутрішню структуру та системну єдність складових елементів, які забезпечують готовність і здатність підприємства виконувати встановлені функції в процесі реалізації мети. Виробничий потенціал виступає як органічна єдність усіх основних елементів виробничого процесу. Структура виробничого потенціалу є ключовим фактором, що характеризує тип підприємства та відображає його специфіку, накладає відбиток на його поточну діяльність, а також впливає на формування стратегії його розвитку [3, с. 139].

У конкурентних умовах керівництву підприємства для підвищення ефективності своєї діяльності необхідна спеціальна інформація про всі ресурси й можливості. Аналіз виробничого потенціалу повинен забезпечити комплексну оцінку всіх наявних можливостей. У зв'язку з цим виникає потреба розрахунку показників, на основі яких можна проаналізувати не тільки величину звітних даних, але й ефективність використання конкретного ресурсу, а також оцінити діяльність об'єкта з різних сторін. Під час розгляду виробничого потенціалу перш за все необхідно мати на меті комплексну оцінку з виявленням всіх його можливостей.

Нині найбільш поширеними підходами до дослідження виробничого потенціалу на основі кількісної оцінки є ресурсний і результативний. Ресурсний підхід до концепції виробничого потенціалу отримав досить широке поширення в роботах вчених і економістів.

Отже, нами систематизовані теоретичні та методологічні питання оцінки виробничого потенціалу підприємств (табл. 1).

Треба відзначити, що наявні підходи до оцінювання, а також методики оцінки діяльності підприємства не враховують особливості розвитку виробничого потенціалу в умовах інноваційної економіки, тоді як саме на цьому рівні закладається основа планування інноваційної діяльності.

Найбільш вдалим підходом до проблеми оцінки рівня виробничого потенціалу підприємства нині можна вважати методику оцінки, яку запропонували Т.Г. Рзаєва і Р.В. Римарчук [8], згідно з якою оцінка рівня виробничого потенціалу підприємства реалізується в три етапи:

1) визначення елементів виробничого потенціалу підприємств, до яких відносяться виробнича, кадрова та матеріальна, інформаційна, організаційно-економічна складові, а також їх характеристика;

2) розробка узагальнюючих і приватних показників оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства за видами, зокрема авторами пропонується проводити оцінювання стану виробничої, матеріальної та кадрової складових;

3) визначення порогових значень показників і віднесення аналізованого підприємства до тієї чи іншої категорії (високий, середній, низький рівні виробничого потенціалу).

Пропонована методика оцінки виробничого потенціалу підприємства має низку переваг порівняно з попередніми методиками, серед яких можна виділити придатність методики для використання її як окремими промисловими підприємствами, так і інтегрованими структурами. Крім того, ця методика структурована, дає змогу чітко виділити та сформулювати проблеми в плануванні, що підлягають вирішенню, доступна для розуміння.

Однак цей підхід має суттєві недоліки, одним з яких є той факт, що сильно спрощена структура виробничого потенціалу підприємства (в структуру не включені організаційно-структурна та інформаційна

складові). Крім того, в рамках цієї методики оцінки виробничий потенціал підприємства не розглядається як інноваційна система, отже, не враховує інноваційний характер розвитку виробничого потенціалу, що робить її принципово непридатною для оцінювання виробничого потенціалу підприємства та здійснюваної на його основі інноваційної діяльності.

В результаті проведеного аналізу підходів до оцінювання виробничого потенціалу виявлено найбільш раціональну, на нашу думку, методику оцінки виробничого потенціалу, сутність якої полягає в інтегральній оцінці складових виробничого потенціалу, які найбільш повно відображають виробничий потенціал підприємств меблевої галузі. Отже, доцільно буде, провести оцінювання на прикладі підприємства ТОВ «ТЕМА», що відноситься до меблевої галузі. Оцінка потенціалу цього підприємства є важливою, оскільки дає змогу сформулювати теоретико-методичні засади та виявити оптимальну методику оцінки цього напрямку саме для підприємств меблевої галузі. Автором пропонується оцінку виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» проводити в розрізі таких складових виробничого потенціалу:

- техніко-економічна оснащеність виробництва;
- техніко-економічний рівень обладнання;
- рівень організації виробництва;
- ефективність використання ресурсів;
- рівень соціального розвитку підприємства.

На підставі даних, наведених за групами показників, можна визначити відносні показники рівня факторів за формулою [4, с. 105]:

$$g_j = \frac{P_i}{P_{opt}}, \quad (1)$$

де  $g_j$  – окремий відносний показник рівня фактору;  
 $P_i$  – фактично досягнуте значення часткового показника;

- $P_{opt}$  – оптимальне значення часткового показника;
- $P = -1$ , коли краща динаміка зниження показника;
- $P = +1$ , коли краща динаміка зростання показника.

Таблиця 1

**Підходи до оцінювання виробничого потенціалу підприємства**

	Підхід до оцінювання		
	Ресурсний	Результативний	Експертний
Опис підходу	Потенціал оцінюють за допомогою приведення до формалізованого виду всіх ресурсних складових і обчислення їх сумарної величини.	Потенціал представляють як потенційні економічні результати (обсяг випуску, прибуток тощо).	В його основі лежать такі методи дослідження, як анкетування та інтерв'ювання.
Оцінки	Кількісна		Якісна
Недоліки	Обчислена величина потенціалу організації здебільшого характеризує її внутрішнє середовище і меншою мірою відображає вплив кон'юнктури ринку.	Не дає змогу врахувати якісні зміни складових потенціалу.	Суб'єктивність оцінки. Сильна залежність достовірності оцінки від компетентності експертів.
Переваги	Дає повну кількісну оцінку величини потенціалу і дає змогу визначити питому вагу кожного елемента в його складі.	Застосовується, коли неможливо кількісно виразити показники і необхідно врахувати якісні фактори.	

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [3; 8]

Коефіцієнти вагомості часткового показника розподіляються за допомогою методу експертних оцінок і в сумі повинні складати одиницю. Вагові коефіцієнти важливості кожного критерія обчислюються за формулою:

$$a_i = \frac{q_i}{\sum_{i=1}^m q_i}, \quad (2)$$

де  $q_i$  – індекс важливості кожного критерія;  
 $m$  – загальне число критеріїв.

На наступному етапі після встановлення коефіцієнта вагомості часткового показника рівня фактору ( $a_i$ ) розраховується узагальнений показник рівня по кожному фактору за формулою [3, с. 89]:

$$Q_{заг} = \sum_i g_i \times a_i, \quad (3)$$

де  $a_i$  – вага показника (важливість), встановлена з використанням експертної оцінки.

На заключному етапі на основі отриманих узагальнених показників для оцінювання виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» розраховується інтегральний (сумарний) показник за формулою:

$$Q_{інт} = \sum_{i=1}^n Q_{заг} \times K_i, \quad (4)$$

де  $Q_{інт}$  – інтегральна оцінка виробничого потенціалу;  
 $K_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -ї групи показників (встановлюється на основі експертних оцінок).

Розрахунок відносних показників виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» представлено в табл. 2.

За результатами розрахунків можна зробити висновок про зростання техніко-економічної оснащеності виробництва ТОВ «ТЕМА». Зросли озброєність прогресивної технікою, питома вага автоматизованих ліній, рівень механізації виробництва, ступінь охоплення робітників механізованою та автоматизованим працюю, наявність автоматизованих виробництв. Зросли питома вага прогресивного обладнання, коефіцієнт використання виробничих потужностей. Знизилась коефіцієнт змінності робочого обладнання, інтегральний коефіцієнт використання устаткування.

За даними розрахунків можна зробити висновок про зниження соціального розвитку та зростання коефіцієнта плинності кадрів. При цьому збільшились коефіцієнт обігу з прийому співробітників, коефіцієнт обігу щодо звільнення співробітників, рівень освіти працівників підприємства, рівень кваліфікації працівників, коефіцієнт професійного зростання працівників, коефіцієнт кар'єрного зростання працівників.

Розрахунок узагальнених показників рівня виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» представлений у зведеній табл. 3.

Розрахунок інтегрального (сумарного) показника рівня виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» представлено у зведеній табл. 4.

Отже, управління виробничим потенціалом має спиратися на два основні моменти, такі як контроль за зміною обсягу виробництва і контроль за ефективністю виробництва. Причому наближення економічної ефективності виробництва до її оптимального значення і є сигналом оптимальності розмірів виробничого потенціалу в заданих рамках виробничого процесу. Водночас ефективність виробництва повинна визначатися з урахуванням ринкових факторів на вироблену продукцію (попиту і пропозиції). Графічно значення інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» наведено на рис. 1.

Аналіз динаміки виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» дав змогу проаналізувати зміни його складових, виявити причини і намітити заходи подальшого підвищення ефективності його використання. Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зниження інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА» та необхідність розробки шляхів підвищення ефективності управління виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА».

**Висновки з проведеного дослідження.** На підставі проведеного дослідження нами встановлено, що в економічній літературі відсутнє

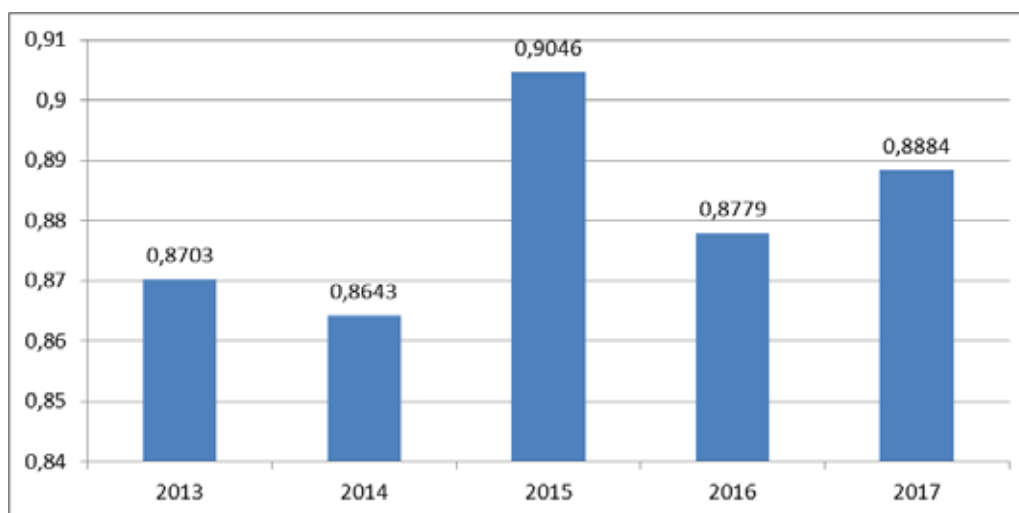


Рис. 1. Значення інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА»



Таблиця 2

**Розрахунок відносних показників виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА»**

Оцінюючий фактор	Часткові показники	2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		P <sub>опт</sub>
		P <sub>i</sub>	g <sub>i</sub>	P <sub>i</sub>	G <sub>i</sub>	P <sub>i</sub>	g <sub>i</sub>	P <sub>i</sub>	g <sub>i</sub>	P <sub>i</sub>	g <sub>i</sub>	
Техніко-економічна оснащеність виробництва (К1)	Фондоозброєність, тис. грн./особу	223,8	1	196,3	0,88	201,5	0,9	175,8	0,79	173,1	0,77	223,8
	Озброєність активною частиною ОЗ, тис. грн./особу	92,4	1	82,2	0,89	84	0,91	72,6	0,79	72,5	0,78	92,4
	Озброєність прогресивною технікою, тис. грн./особу	60,4	0,82	68,4	0,93	73,8	1	60,2	0,82	59,4	0,8	73,8
	Рівень механізації виробництва, %	61	0,91	63	0,94	62	0,93	67	1	66	0,99	67
	Ступінь охоплення робітників механізованою та автоматизованою працею, %	32,79	0,68	41,27	0,85	45,16	0,93	46,27	0,95	48,48	1	48,48
	Наявність автоматизованих виробництв, шт.	4	0,8	4	0,8	5	1	4	0,8	3	0,6	5
Техніко-економічний рівень обладнання (К2)	Питома вага прогресивного обладнання, %	25,19	0,93	25,95	0,96	27,1	1	24,78	0,91	25,15	0,93	27,1
	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,19	0,63	0,12	1	0,19	0,63	0,29	0,41	0,27	0,44	0,12
	Коефіцієнт змінності робочого обладнання	1,9	0,95	1,8	0,9	1,8	0,9	2	1	1,8	0,9	2
	Інтегральний коефіцієнт використання устаткування	0,92	0,96	0,93	0,97	0,93	0,97	0,96	1	0,92	0,96	0,96
	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,91	0,98	0,92	0,99	0,93	1	0,85	0,91	0,91	0,98	0,93
Рівень організації виробництва (К3)	Рівень спеціалізації виробництва, %	96	0,99	95	0,98	97	1	97	1	95	0,98	97
	Тривалість операційного циклу, днів	110	0,87	162	0,59	140	0,69	120	0,8	96	1	96
Ефективність використання ресурсів (К4)	Матеріаловіддача, грн.	8,91	0,64	12,01	0,86	11,20	0,8	13,11	0,94	13,93	1	13,927
	Фондовіддача грн./грн.	1,01	0,67	1,18	0,78	1,31	0,87	1,43	0,95	1,51	1	1,51
	Продуктивність праці, шт.	226,20	0,86	232,40	0,88	264,00	1	250,80	0,95	260,90	0,99	264
Рівень соціального розвитку підприємства (К5)	Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,3	0,65	0,67	0,34	2	1	1,12	0,56	1,2	0,6	2
	Коефіцієнт плинності кадрів	4,44	1	9,80	0,45	10,00	0,44	5,17	0,86	5,00	0,89	4,44
	Коефіцієнт обігу з прийому співробітників	17,78	0,68	7,84	0,3	26,00	1	13,79	0,53	8,33	0,32	26
	Коефіцієнт обігу щодо звільнення співробітників	8,89	1	19,61	0,45	20,00	0,44	10,34	0,86	10,00	0,89	8,89
	Рівень освіти працівників підприємства	86,75	0,99	82,75	0,94	88,00	1	86,25	0,98	87,50	0,99	88
	Рівень кваліфікації працівників, %	82,22	0,95	79,9	0,92	86,5	1	84,48	0,98	84,17	0,97	86,5
	Питома вага працівників, які пройшли навчання, від загальної кількості, %	8,5	1	5,5	0,65	6,5	0,76	2,9	0,34	3,5	0,41	8,5
Коефіцієнт кар'єрного зростання працівників	2,3	1	2,2	0,96	2,1	0,91	1,8	0,78	1,5	0,65	2,3	

Розрахунок узагальнених показників рівня виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА»

Оцінюючий фактор	Часткові показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	ai
		$g1 \times a_i$	$g2 \times a_i$	$g3 \times a_i$	$g4 \times a_i$	$g5 \times a_i$	
Техніко-економічна оснащеність виробництва	Фондоозброєність, тис. грн./особу	0,2	0,176	0,18	0,158	0,154	$a_1=0,2$
	Озброєність активною частиною ОЗ, тис. грн./особу	0,1	0,089	0,091	0,079	0,078	$a_2=0,1$
	Озброєність прогресивною технікою, тис. грн./особу	0,082	0,093	0,1	0,082	0,08	$a_3=0,1$
	Рівень механізації виробництва, %	0,228	0,235	0,233	0,25	0,248	$a_4=0,25$
	Ступінь охоплення робітників механізованою та автоматизованою працею, %	0,068	0,085	0,093	0,095	0,1	$a_5=0,1$
	Наявність автоматизованих виробництв, шт.	0,2	0,2	0,25	0,2	0,15	$a_6=0,25$
Qзаг 1		<b>0,878</b>	<b>0,878</b>	<b>0,947</b>	<b>0,864</b>	<b>0,81</b>	<b>1</b>
Техніко-економічний рівень обладнання	Питома вага прогресивного обладнання, %	0,093	0,096	0,1	0,091	0,093	$a_7=0,1$
	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,095	0,15	0,095	0,062	0,066	$a_8=0,15$
	Коефіцієнт змінності робочого обладнання	0,143	0,135	0,135	0,15	0,135	$a_9=0,15$
	Інтегральний коефіцієнт використання устаткування	0,192	0,194	0,194	0,2	0,192	$a_{10}=0,2$
	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,392	0,396	0,4	0,364	0,392	$a_{11}=0,4$
Qзаг 2		<b>0,915</b>	<b>0,971</b>	<b>0,924</b>	<b>0,867</b>	<b>0,878</b>	<b>1</b>
Рівень організації виробництва	Рівень спеціалізації виробництва, %	0,495	0,49	0,5	0,5	0,49	$a_{12}=0,5$
	Тривалість операційного циклу, днів	0,435	0,295	0,345	0,4	0,5	$a_{13}=0,5$
Qзаг 3		0,93	0,785	0,845	0,9	0,99	1
Ефективність використання ресурсів	Матеріаловіддача, грн.	0,211	0,284	0,264	0,31	0,33	$a_{14}=0,33$
	Фондовіддача грн./грн.	0,221	0,257	0,287	0,314	0,33	$a_{15}=0,33$
	Продуктивність праці, шт.	0,292	0,299	0,34	0,323	0,337	$a_{16}=0,34$
Qзаг 4		<b>0,724</b>	<b>0,84</b>	<b>0,891</b>	<b>0,947</b>	<b>0,997</b>	<b>1</b>
Рівень соціального розвитку підприємства,	Коефіцієнт зростання заробітної плати	0,065	0,034	0,1	0,056	0,06	$a_{17}=0,1$
	Коефіцієнт плинності кадрів	0,1	0,045	0,044	0,086	0,089	$a_{18}=0,1$
	Коефіцієнт обігу з прийому співробітників	0,068	0,03	0,1	0,053	0,032	$a_{19}=0,1$
	Коефіцієнт обігу щодо звільнення співробітників	0,1	0,045	0,044	0,086	0,089	$a_{20}=0,1$
	Рівень освіти працівників підприємства	0,198	0,188	0,2	0,196	0,198	$a_{21}=0,2$
	Рівень кваліфікації працівників, %	0,19	0,184	0,2	0,196	0,194	$a_{22}=0,2$
	Питома вага працівників, які пройшли навчання, від загальної кількості, %	0,1	0,065	0,076	0,034	0,041	$a_{23}=0,1$
	Коефіцієнт кар'єрного зростання працівників	0,1	0,096	0,091	0,078	0,065	$a_{24}=0,1$
Qзаг 3		<b>0,921</b>	<b>0,687</b>	<b>0,855</b>	<b>0,785</b>	<b>0,768</b>	<b>1</b>

Таблиця 4

Розрахунок інтегрального (сумарного) показника рівня виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА»

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Техніко-економічна оснащеність виробництва (K1)	0,2195	0,2195	0,2368	0,216	0,2025
Техніко-економічний рівень обладнання (K2)	0,2745	0,2913	0,2772	0,2601	0,2634
Рівень організації виробництва (K3)	0,1302	0,1099	0,1183	0,126	0,1386
Ефективність використання ресурсів (K4)	0,1448	0,168	0,1782	0,1894	0,1994
Рівень соціального розвитку підприємства (K5)	0,1013	0,0756	0,0941	0,0864	0,0845
Інтегральний показник рівня виробничого потенціалу	0,8703	0,8643	0,9046	0,8779	0,8884

однозначне визначення виробничого потенціалу, проте формулювання, запропоновані різними дослідниками, можна об'єднати в такі три підходи, як ресурсний, нормативний і кількісний. Також виділено підходи до оцінювання виробничого потенціалу підприємства, такі як експертний, ресурсний і результативний. Жоден з підходів не є універсальним і має свої переваги та недоліки.

Таким чином, методика, використана для оцінювання виробничого потенціалу ТОВ «ТЕМА», є найбільш прийнятною для підприємств меблевої галузі, оскільки дає змогу комплексно оцінити виробничий потенціал у розрізі таких важливих для підприємств меблевої галузі складових виробничого потенціалу, як техніко-економічна оснащеність виробництва; техніко-економічний рівень обладнання; рівень організації виробництва; ефективність використання ресурсів; рівень соціального розвитку підприємства. Саме ця методика є оптимальною для всієї галузі, про що свідчать розрахунки по одному з підприємств, що до неї належить.

В результаті забезпечується системний погляд на виробничий потенціал підприємства, який дасть змогу виявити всі сильні та слабкі сторони, врахувати всі особливості діяльності підприємств, а також створити на цій основі комплексний план розвитку бізнесу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрійчук В.Г., Колесниченко Ю.Ю. Оцінювання ефективності використання ресурсів виробничого потенціалу на основі методу VRIO-аналізу. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 11. С. 19–25.
2. Бабій П.О. Алгоритми управління, оцінка та моделювання інтелектуального потенціалу в системі виробничо-господарської діяльності соціально-економічних суб'єктів. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2016. Вип. 21. С. 109–113.
3. Гончаренко О.Г. Забезпеченість матеріально-технічним потенціалом виробничого комплексу ДКВС України та його вплив на економічну ефективність. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 3. С. 139–143.
4. Жук Є.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2016. № 5. С. 101–106.
5. Ільчук В.В., Хоменко І.М. Кластеризація у формуванні виробничого потенціалу підприємств реального сектору економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 4. С. 7–15.
6. Некрасова Л.А., Хрїстова А.В. Стратегічні підходи до формування сучасного виробничо-технологічного потенціалу газової промисловості України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 5. С. 122–125.
7. Петрович Й.М. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності виробничого потенціалу промислових підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 835. С. 193–197.

8. Рзаєва Т.Г., Римарчук Р.В. Виробничий потенціал підприємства та аналітичне обґрунтування напрямів його дослідження. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 4. С. 226–231.

9. Тарасюк Г.М., Корнійчук А.А. Діагностика виробничого потенціалу вітчизняних хлібопекарських підприємств та визначення подальших напрямків їх розвитку. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 2(2). С. 89–94.

10. Черевко В.Д., Накісько О.В., Руденко С.В. Типологія та імплементація методичних підходів до оцінки виробничого потенціалу аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 28–33.

#### REFERENCES:

1. Andrichuk V.H. (2016) Otsiniuvannia efektyvnosti vykorystannia resursiv vyrobnychoho potentsialu na osnovi metodu VRIO-analizu, Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 11, pp. 19–25.
2. Babii P.O. (2016) Alhorytmy upravlinnia, otsinka ta modeliuvannia intelektualnoho potentsialu v systemi vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti sotsialno-ekonomichnykh subiektiv, Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy, 21. pp. 109–113.
3. Honcharenko O.H. (2015) Zabezpechenist materialno-tekhnichnym potentsialom vyrobnychoho kompleksu DKVS Ukrainy ta yoho vplyv na ekonomichnu efektyvnist, Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, 3, pp. 139–143.
4. Zhuk Ye.O. (2016) Upravlinnia vyrobnychym potentsialom pidpriemstva, Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky, 5, pp. 101–106.
5. Ilchuk V.V. (2016) Klasteryzatsiia u formuvanni vyrobnychoho potentsialu pidpriemstv realnoho sektoru ekonomiky, Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, 4, pp. 7–15.
6. Nekrasova L.A. (2015) Stratehichni pidkhody do formuvannia suchasnoho vyrobnycho-tekhnologichnoho potentsialu hazovoi promyslovosti, Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, 5, pp. 122–125.
7. Petrovych Y.M. (2015) Osnovni chynnyky pidvyschennia konkurentospromozhnosti vyrobnychoho potentsialu promyslovykh pidpriemstv, Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, 835, pp. 193–197.
8. Rzaieva T.H. (2017) Vyrobnychy potentsial pidpriemstva ta analitychne obgruntuvannia napriamiv yoho doslidzhennia, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, 4, pp. 226–231.
9. Tarasiuk H.M. (2016) Diahnostyka vyrobnychoho potentsialu vitchyznianykh khlibopekarskykh pidpriemstv ta vyznachennia podalshykh napriamkiv yikh rozvytku, Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva, 2(2), pp. 89–94.
10. Cherevko V.D. (2017) Typolohiia ta implementatsiia metodychnykh pidkhodiv do otsinky vyrobnychoho potentsialu ahrarnykh pidpriemstv, Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky, 1, pp. 28–33.

**Solodovnyk M.S.**

Master,

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

**Hrinyk O.S.**

Associate Professor,

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

**EVALUATION OF PRODUCTION POTENTIAL OF FURNITURE ENTERPRISES**

The article is devoted to the study of approaches to assessing the production potential of an enterprise. The author has studied a number of approaches to the definition of the economic category of productive potential, the concept of the production potential is considered, and the most common approaches to the study of the production potential based on a quantitative assessment of the production potential of the enterprise are explored. As a result of the analysis of approaches to assessing the production potential, the most rational one is identified, the essence of which lies in the integrated assessment of components of the production potential, which most fully reflect the production potential of enterprises in the furniture industry. Also, the assessment of components of the production potential of the enterprise is carried out, relative indices of the production potential of TEMA LLC are estimated, and generalized indicators of the production capacity of TEMA LLC are computed with the aim of increasing the efficiency of its economic activities. The considered technique allows evaluating the production potential in a comprehensive manner in the context of such important for the enterprises furniture industry components of the production potential, as: technical and economic equipment of production; technical and economic level of equipment; level of organization of production; resource efficiency; level of social development of the enterprise. An integrated assessment of the production potential of the enterprise is carried out.



## МІСЦЕ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ У КАДРОВІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА THE ROLE OF WORK STANDARDIZING IN THE PERSONNEL STRATEGY OF THE ENTERPRISE

УДК 33.331

**Тертичний О.О.**

к.т.н., доцент

Харківський інститут фінансів  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

**Пустова В.В.**

к.е.н., доцент

Харківський інститут фінансів  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

**Данильченко Г.В.**

магістрант

Харківський інститут фінансів  
Київського національного торговельно-  
економічного університету

*У статті розглянуто питання викорис-  
тання нормування праці у кадровій страте-  
гії. Проаналізовано потребу у персоналі, що  
займається питаннями нормування праці.  
Визначено проблеми, що заважають роз-  
витку нормування праці. Надано рекоменда-  
ції щодо використання питань нормування  
праці у кадровій стратегії. Розглянуто  
сучасні тенденції у галузі нормування праці з  
використанням сучасного обладнання.*

**Ключові слова:** нормування, кадрова стра-  
тегія, норми праці, нормувальник, вакансія.

*В статье рассмотрены вопросы исполь-  
зования нормирования труда в кадровой  
стратегии. Проанализирована потреб-  
ность в персонале, который занимается  
вопросами нормирования труда. Опре-  
делены проблемы, мешающие развитию  
нормирования труда. Даны рекомендации*

*по использованию вопросов нормирования  
труда в кадровой стратегии. Рассмотрены  
современные тенденции в области  
нормирования труда с использованием  
современного оборудования.*

**Ключевые слова:** нормирование, кадровая  
стратегия, нормы труда, нормировщик,  
вакансия.

*The article deals with the use of labor stan-  
dardization in personnel strategy. The need  
for personnel dealing with labor standards has  
been analyzed. The problems that prevent the  
development of labor standards are identified.  
Recommendations are given on the use of labor  
standardization in personnel strategy. Modern  
trends in the field of work rationing with the use of  
modern equipment are considered.*

**Key words:** rationing, personnel strategy, labor  
standards, rationer, vacancy.

**Постановка проблеми.** Сьогодні перед керів-  
ництвом підприємств гостро стає питання підви-  
щення ефективності роботи підприємства. Най-  
ефективнішим шляхом є ефективно використання  
праці персоналу, що можна досягти шляхом точ-  
ного обліку виконаної праці. Він неможливий без  
використання нормування праці. Використання  
ефективного нормування праці сприяє виконанню  
більшої кількості робіт за меншу кількість часу.  
Кадрова стратегія повинна включати питання нор-  
мування праці. При цьому буде підвищуватися і  
продуктивність праці. Вона росте, коли продукція  
виробляється за менших витрат робочого часу, і  
падає, коли на виробництво тієї ж кількості про-  
дукції затрачається більше робочого часу.

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

Проблеми нормування праці були розглянуті в  
роботах таких авторів, як, зокрема, В. Донцова  
[1], І. Гайдай [2], О. Жадан [3], В. Кучинський [4],  
Л. Синяєва [5], В. Серединська, О. Загородна,  
І. Спільник [6], Т. Шафранська [7], О. Юшкова [8].  
Серед закордонних дослідників питання норму-  
вання праці слід назвати Г. Форда, Ф. Тейлора.  
Серед сучасних закордонних дослідників можна  
виділити таких вчених, як В. Делмар, Х. Франклін  
[9], Д. Міллер [10].

Однією із суттєвих проблем нормування праці  
є недостатня увага, приділена процесам нор-  
мування праці. Фахівці з нормування не були  
належною мірою забезпечені відповідною нор-  
мативно-правовою базою. На багатьох підпри-  
ємствах використовуються нормативи, які були  
розроблені для іншого рівня технологій та іншого  
навантаження на обладнання. Розроблені раніше  
норми не враховують нові технології, стандарти,  
нове обладнання, нові види робіт, інструментальні

засоби, механізацію й автоматизацію робочих  
місць, оптимізацію бізнес-процесів підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення  
питання використання нормування праці у кадро-  
вій стратегії; визначення проблем, що заважають  
розвитку нормування праці; надання рекоменда-  
цій щодо використання питань нормування праці у  
кадровій стратегії.

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

Україна отримала у спадщину затверджене в  
1985 році Положення про організацію нормування  
праці в народному господарстві, що визначало сут-  
ність і задачі нормування праці як основного еле-  
менту керування виробництвом. Найважливішою  
задачею Положення було поліпшення організації  
праці і виробництва, зниження трудомісткості про-  
дукції, посилення матеріальної зацікавленості пра-  
цівників у підвищенні ефективності виробництва,  
підтримка економічно обґрунтованого співвідно-  
шення між ростом продуктивності праці і заробіт-  
ною платою. Сьогодні Положення є останнім доку-  
ментом, що регламентує рішення питань організації  
нормування праці на всіх рівнях керування.

Наступною проблемою є масова втрата профе-  
сійних кадрів у галузі нормування праці, пов'язана  
з масовим скороченням високопрофесійних кадрів  
із середини 1990-х років, що продовжувалося до  
середини 2005 року. Це також вплинуло на поточ-  
ний стан процесів нормування праці. Негативні  
процеси цього періоду збіглися з переходом до  
ринкової економіки за повної відмови від центра-  
лізованих методів керування працею на держав-  
ному рівні. Роботодавці не дуже зацікавлені у  
спеціалістах цього профілю. Це можна побачити  
з даних щодо кількості вакансій спеціалістів з нор-  
мування праці (табл. 1).

Таблиця 1

**Кількість вакансій, пов'язаних  
з нормуванням праці, на кінець 2017 року**

Сайт	Кількість вакансій
<a href="https://rabota.ua">https://rabota.ua</a>	18
<a href="https://jobs.ua">https://jobs.ua</a>	5
<a href="https://www.olx.ua/rabota">https://www.olx.ua/rabota</a>	2
<a href="https://www.work.ua">https://www.work.ua</a>	15
<a href="https://ua.jooble.org">https://ua.jooble.org</a>	16

З огляду на те, що на наведених сайтах пропонується декілька десятків тисяч вакансій, частка таких фахівців дуже низька.

При цьому зацікавленість з боку роботодавця до нормування праці підвищується й обумовлена посиленням соціальної спрямованості сучасного керування підприємством, підвищенням юридичної грамотності працівників у відстоюванні своїх прав. Роботодавець і працівник зацікавлені в застосуванні обґрунтованих норм трудових витрат, раціональному використанні робочого часу як за тривалістю, так і за ступенем інтенсивності праці. У таких умовах зростає вимога до точності, обґрунтованості, відповідності норм витрат праці, а отже, до тих методів і способів, якими вони встановлюються. Для того щоб норми праці відбивали справжню міру праці персоналу, вони повинні бути обґрунтовані організаційно-технічними, психофізіологічними, правовими й економічними позиціями. Відповідно, розроблювальні або норми, що переглядаються, повинні базуватися на чинній правовій базі і виходити з чинних затверджених методик розрахунків норм і правових документів.

Розглянемо наявне нормативне регулювання й методи організації процедур нормування праці, а також можливість їхнього застосування в сучасних умовах.

Проведено аналіз окремих матеріалів нормативної бази по праці міжгалузевого та галузевого призначення, що складає до середини 80-х – початку 90-х років більше 750 найменувань збірників нормативних матеріалів для нормування праці робітників, фахівців і службовців різних посад і професій. Формування груп мікроелементів здійснювалося на основі принципу їхнього цільового призначення, що раніше був застосований основоположником вітчизняної системи мікроелементів В.М. Іоффе. Він розробив першу практичну систему мікроелементних нормативів часу («стандартів часу»). Система визнана основною у вітчизняній та закордонній теорії і методології мікроелементного нормування часу на трудові рухи. Саме ця система використовувалась під час створення закордонних систем мікроелементних нормативів часу, таких як МТМ (Methods – Time Measurement) і його аналоги [9; 10].

Нині у Сполучених Штатах Америки, у більшості європейських країн застосовується досить

багато різноманітних систем мікроелементного нормування часу і їхніх різних модифікацій, що, як правило, розрізняються видами і групами мікроелементів, послідовністю обліку факторів, що впливають на їхню тривалість, багаторівневим укрупненням і цілою низкою окремих показників. Найбільш поширеною, як відзначено вище, є система Methods – Time Measurement (перекладається як «методи тимчасової тривалості робіт»).

Західна система Methods – Time Measurement [11] містить більше чотирьохсот показників нормативів часу і їхніх значень, що визначають основні рухи корпусу рук, ніг, а також очей, об'єднаних у дев'ятнадцять груп. Тривалість кожного руху встановлена з урахуванням таких факторів, як відстань, ступінь точності, необхідність зусилля рухів, а також вага предметів і низка інших факторів. Подальшим розвитком системи МТМ стали її модифіковані системи, засновані на укрупненні базових елементів шляхом надоб'єднання, заміщення і виключення низки елементів системи МТМ, що дало змогу спростити і скоротити тимчасові витрати під час нормування.

Таким чином, досвід закордонних досліджень і практична реалізація свідчать про визнання ролі нормування праці з позиції його комплексного впливу на всі сторони діяльності організації. Але парадокс полягає в тому, що західні технології нормування праці базуються на наших вітчизняних розробках, а ми самі не в змозі використовувати наробітку наших співвітчизників.

Ефективність і унікальність застосування зазначених методичних рекомендацій з цієї системи полягає в тому, що вона цілком базується на концепції універсальних мікрорухів, відповідно до якої будь-який трудовий процес можна розкласти на основні мікрорухи (рук, ніг, корпусу), що лежить в основі сучасного нормування за мікроелементами. Відповідно, її можна застосовувати під час нормування праці будь-яких трудових операцій, об'єднаних у виробничі процеси, залишаючись у нормативно-правовому полі відносин «роботодавець – працівник». Мікроелементні нормативи вітчизняної системи складені на основі великого фактичного матеріалу відео- і фотозйомки, на яких зняті виробничі процеси, що найчастіше зустрічаються в різних виробництвах різних галузей, а це дало змогу уникнути окремих проблем, що присутні в західних системах.

Основні проблеми в західних системах мікроелементного нормування полягають у такому.

1) Закордонні мікроелементні системи здебільшого орієнтовані на обмежену сукупність видів чи робіт галузей промисловості. Так, розглянута вище система МТМ розроблялась на базі досліджень, проведених переважно для підприємств електротехнічного промислового комплексу. Для виробничих процесів в автомобілебудуванні, важкому і

сільськогосподарському машинобудуванні нормативні значення МТМ мали значні відхилення від фактичного значення тимчасових витрат, а особливо під час роботи з великоваговими, великими предметами.

2) У закордонних системах припустимий рівень інтенсивності праці обґрунтований витратами енергії, тобто енергетичними витратами, що враховують тільки фізичні зусилля. Багато видів сучасної праці не вимагають від працівників великих фізичних зусиль, і енерговитрати незначні. Показник енерговитрат не відбиває, як правило, нервово-психічну напругу, а також багато інших психофізіологічних і санітарно-гігієнічних факторів умов праці, що впливають на організм і обумовлюють розвиток стомлення. Тому енерговитрати не можуть бути прийняті як показник для оцінювання інтенсивності праці.

3) Закордонні системи спрямовані на максимальне використання людського ресурсу працівника. Норми практично наближені до часу виконання аналогічних операцій роботизованими засобами. З працівника намагаються «вичавлювати» максимально можливу працездатність, що веде до «вигорання» працівника.

На відміну від західних систем, вітчизняна система мікроелементних нормативів часу була створена за даними досліджень, проведених на підприємствах і в організаціях різних галузей народного господарства, а саме автомобілебудування, приладобудування, тракторного і сільськогосподарського, важкого машинобудування, текстильної, швейної, взуттєвої, м'ясної і поліграфічної промисловості, а також в організаціях зв'язку. Ця система створювалась, використовуючи різноманітний арсенал засобів і методів, заснованих на досягненнях у найрізноманітніших сферах знань, зокрема психофізіології людини. У вітчизняну систему мікроелементних нормативів часу закладено психофізіологічно припустимий рівень інтенсивності чи праці темпу роботи, за якого стомлення не перевищує припустимого. Як показник для обґрунтування рівня інтенсивної праці використано розроблений у НДІ праці показник працездатності (стомлення). На основі психофізіологічних досліджень у виробничих і лабораторних умовах визначено нормальний (фізіологічно оптимальний) темп роботи, що характеризується оптимальним рівнем функціонування організму, сприйманий виконавцем як найбільш зручний, що не потребує спеціальних зусиль, напруги для прискорення чи уповільнення рухів.

Але є проблема застосування цієї системи, що не дала змогу у свій час активно почати використовувати означену методіку. Річ в тім, що окремі мікроелементи рухів працівника відбуваються за частки секунд, при цьому нормувальник, що фіксує хронометраж або фотографію робочого часу,

просто не встигає точно зафіксувати тривалість виконання мікроелементу, округляючи його грубо до секунди, уже споконвічно завищуючи норми. Крім цього, низка мікроелементів здійснюється спільно один з одним або з невеликим зсувом. Для таких випадків системою передбачені відповідні коефіцієнти сполучення мікроелементів, але для їхнього застосування й обчислення сполученого часу потрібні значні комп'ютерні ресурси, яких на той момент не було. Для вирішення цих проблем західні аналогічні системи мікроелементного нормування праці пішли по шляху укрупнення мікроелементів, ідучи від базової, науково обґрунтованої концепції.

У сучасному ХХІ столітті комп'ютерних технологій з новими високошвидкісними відеокамерами й алгоритмами ідентифікації відеозображень, сканерами рухів ці проблеми можуть бути вирішені, що відкриває нові обрії використання означеної унікальної вітчизняної системи мікроелементного нормування праці. Наприклад, можна провести зйомку виробничого процесу з використанням відеосканерів Microsoft Kinect for Windows. Основною особливістю цього технічного пристрою є те, що він дає змогу побудувати з інтервалами в трохи мілісекунд у системі декартових координат тривимірну модель людини. Звичайно, буде потрібний подальший математичний аналіз, що дасть змогу ідентифікувати за графіком криві переміщення окремих фіксажних крапок, який саме рух був зроблений працівником, і прив'язати його до представленої у вітчизняній системі мікроелементу. Розробка алгоритму математичного аналізу для вирішення цієї задачі може стати метою окремого науково-технічного дослідження.

Окремо хочеться відзначити, що використання комп'ютерної техніки дасть змогу поширити метод мікроелементного нормування на тривалі за часом виробничі процеси. Аналіз доступних сучасних технічних засобів, інформаційних технологій та їхніх можливостей для вирішення проблем мікроелементного нормування праці, розробка математичних алгоритмів аналізу, а також більш детальне вивчення фундаментальних основ мікроелементного нормування вимагають окремого розгляду, вивчення і дослідження, результати якого будуть представлені авторами надалі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Кадрова стратегія сучасного підприємства повинна включати питання нормування праці. Вирішення цих проблем надалі дасть змогу з використанням досвіду наших співвітчизників, підкріпленого сучасними інформаційними технологіями, оптимізувати процедури нормування праці сучасних виробничих процесів. Для працівника з'явиться можливість реалізовувати свої трудові здібності за рахунок підвищення інтересу в більш ефективному використанні робочого часу. Водно-

час за допомогою цієї системи нормування можна вдосконалити організацію праці, оптимізувати її напруженість. Сьогодні в умовах економічної кризи та суттєвих проблем з персоналом зростає необхідність відродження й розвитку основ наукової організації праці, її основних напрямів стосовно умов конкретної організації незалежно від форм власності і структур керування. В результаті подальшої науково-дослідної роботи може бути забезпечена значна допомога керівникам підприємств, що дасть змогу підвищити рентабельність виробництва, зокрема зробити це за рахунок підвищення продуктивності праці.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Донцова В. Нормування праці на підприємстві. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/dontsova/diss/indexu.htm>.
2. Гайдай І. Роль нормування праці в плануванні трудової діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. Т. 1. С. 19–22.
3. Жадан О. Проблеми та перспективи розвитку національної системи нормування праці. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». 2012. Вип. 4(60). С. 59–64.
4. Кучинський В., Крамський Д. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 293–298.
5. Синяєва Л. Нормування праці на підприємстві як основа її мотивації. URL: [http://www.rusnauka.com/17\\_AVSN\\_2012/Economics/10\\_113003.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_AVSN_2012/Economics/10_113003.doc.htm).
6. Серединська В., Загородна О., Спільник І. Аналіз системи нормування праці на підприємстві. Економічний аналіз: зб. наук. праць / редкол.: В. Дерій (голов. ред.) та ін. Т. 19. № 2. Тернопіль: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. С. 136–147.
7. Шафранська Т., Коломієць О. Удосконалення нормування праці на підприємстві. URL: [http://www.rusnauka.com/27\\_NNM\\_2011/Economics/10\\_93736.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_NNM_2011/Economics/10_93736.doc.htm).
8. Юшкова О. Нормування праці на підприємстві. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2012/iem/yushkova/diss/index.html>.
9. Karger D.W., Bayha F.H. Engineered Work Measurement, Fourth Edition. Industrial Press. ISBN 0-8311-1170-4.
10. Miller D. Towards Sustainable Labour Costing in UK Fashion Retail (February 5, 2013). DOI: 10.2139/ssrn.2212100.
11. MTM-1 Analyst Manual. UK MTMA (2000) Ltd.

#### REFERENCES:

1. Doncova V. Normuvannja praci na pidpryjemstvi [Rationing labor at the enterprise]. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/dontsova/diss/indexu.htm> (accessed 10 February 2018).
2. Gajdaj I. (2009) Rol' normuvannja praci v planuvanni trudovoi' dijal'nosti pidpryjemstv [The role of standardization of labor in the planning of labor activity of enterprises] / Visnyk Hmel'nyts'kogo nacional'nogo universytetu [Bulletin of the Khmelnytsky National University]. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 19–22.
3. Zhadan O. (2012) Problemy ta perspektyvy rozvytku nacional'noi' systemy normuvannja praci [Problems and prospects of development of the national system of labor standardization] / Visnyk Nacional'nogo universytetu vodnogo gospodarstva ta pryrodokorystuvannja. Serija "Ekonomika" [Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management. The series "Economics"]. – 2012. – Vyp. 4(60). – С. 59–64.
4. Kuchyns'kyj V. (2013) Rozrobka ta zastosuvannja jakisnyh normatyviv praci jak osnova pidvyshhennja efektyvnosti roboty pidpryjemstva [Development and application of qualitative labor standards as a basis for increasing the efficiency of the enterprise] / V. Kuchyns'kyj, D. Krams'koj // Busines Inform. – 2013. – № 4. – С. 293–298.
5. Synjajeva L. (2012) Normuvannja praci na pidpryjemstvi jak osnova ii' motyvatsii' [Rationing labor at the enterprise as the basis of its motivation] – URL: [http://www.rusnauka.com/17\\_AVSN\\_2012/Economics/10\\_113003.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_AVSN_2012/Economics/10_113003.doc.htm) (accessed 12 February 2018).
6. Seredyns'ka V. (2015) Analiz systemy normuvannja praci na pidpryjemstvi [Analysis of the system of labor standardization at the enterprise] / V. Seredyns'ka, O. Zagorodna, I. Spil'nyk // Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. prac' / Ternopil's'kyj nacional'nyj ekonomichnyj universytet; redkol.: V. Derij (golov. red.) ta in. – Ternopil: Vydavnycho-poligrafichnyj centr Ternopil's'kogo nacional'nogo ekonomichnogo universytetu "Ekonomichna dumka", 2015. – Tom 19. – № 2. – С. 136–147.
7. Shafrans'ka T. (2011) Udoskonalennja normuvannja praci na pidpryjemstvi [Improvement of labor standardization at the enterprise] / T.J. Shafrans'ka, O.V. Kolomijec'. URL: [http://www.rusnauka.com/27\\_NNM\\_2011/Economics/10\\_93736.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_NNM_2011/Economics/10_93736.doc.htm) (accessed 12 February 2018).
8. Jushkova O. (2012) Normuvannja praci na pidpryjemstvi [Labor standardization at the enterprise]. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2012/iem/yushkova/diss/index.html>.
9. Karger D.W., Bayha F.H. (1987) Engineered Work Measurement, Fourth Edition. Industrial Press. ISBN 0-8311-1170-4.
10. Miller D. Towards Sustainable Labour Costing in UK Fashion Retail (February 5, 2013). DOI: 10.2139/ssrn.2212100.
11. MTM-1 Analyst Manual. UK MTMA (2000) Ltd.



**Tertychnyi O.O.**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Kharkiv Institute of Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics

**Pustova V.V.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Kharkiv Institute of Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics

**Danyl'chenko A.V.**

Graduate Student,  
Kharkiv Institute of Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics

## THE ROLE OF WORK STANDARDIZING IN THE PERSONNEL STRATEGY OF THE ENTERPRISE

The article deals with the use of work standardizing in personnel strategy. The need for personnel dealing with labour standards is analyzed. One of the significant problems in the work standardizing is insufficient attention to the processes of work standardizing. Standardizing specialists are not provided with the appropriate legal and regulatory framework. Many enterprises use regulations that have been developed for a different level of technology and other equipment loads. The standards developed earlier do not take into account new technologies, standards, new equipment, and new types of work, tools, mechanization and automation of workplaces, optimization of business processes of enterprises. The problems that prevent the development of labour standards are identified. Recommendations are given on the use of work standardizing in personnel strategy. Modern trends in the field of work standardizing with the use of modern equipment are considered. The personnel strategy of a modern enterprise should include work standardizing issues. The solution of these problems in the future will make it possible, using the experience of our compatriots, supported by modern information technologies, to optimize the procedures for standardizing the work of modern production processes. For the employee, it will be possible to realize his labour abilities by increasing interest in the more efficient use of working time. At the same time, with the help of this system of rationing, it is possible to improve the organization of labour and optimize its tension.



## ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ЗА ПРИНЦИПОМ «ТОЧНО ВЧАСНО»

### PRODUCTION OPERATIONAL MANAGEMENT BY "JUST-IN-TIME" PRINCIPLE

УДК 334.025

**Усіченко І.В.**

к.ф.-м.н.,

доцент кафедри менеджменту

Національна металургійна академія  
України**Лисенко Т.І.**

к.т.н.,

доцент кафедри менеджменту

Національна металургійна академія  
України**Алексєєнко І.А.**

старший викладач кафедри

менеджменту

Національна металургійна академія  
України

*У статті досліджено необхідність швидкого реагування в системі оперативного управління на зміни зовнішнього середовища підприємств для зменшення ризику під час прийняття управлінських рішень виробничого характеру. Визначено сутність оперативного управління як механізму адаптації виробництва до змін ринкового попиту в поточному періоді для підприємства малого бізнесу, що виробляє фруктові сиропи. Розроблено рекомендації щодо системи оперативного управління методами, які мають назву вирівнювання виробництва для пристосування виробництва до сезонного попиту.*

**Ключові слова:** оперативне управління, витрати, вирівнювання виробництва, сироп шипшини, змінний попит, оптимізація запасів.

*В статье исследована необходимость быстрого реагирования в системе оперативного управления на изменения внешней среды предприятий для уменьшения риска при принятии управленческих решений производственного характера. Определена суть оперативного управления как механизма адаптации производства к изменениям рыночного спроса в текущем*

*периоде для предприятия малого бизнеса, производящего фруктовые сиропы. Разработаны рекомендации по системе оперативного управления методами, которые называются выравниванием производства для приспособления производства к сезонному спросу.*

**Ключевые слова:** оперативное управление, затраты, выравнивание производства, сироп шиповника, переменный спрос, оптимизация запасов.

*In the article the necessity of rapid response in the system of operational management to the external environment changes of enterprises was investigated to reduce the risk of making managerial production decisions. The essence of operational management as a mechanism of adaptation of production to market demand changes in the current period for the small business producing fruit syrups is determined. Recommendations on the system of operational management of the methods called the Alignment of manufacturing for the adaptation of production to seasonal demand are developed.*

**Key words:** operational management, costs, alignment of manufacturing, rose hip syrup, variable demand, inventory optimization.

**Постановка проблеми.** Необхідність швидкого реагування в системі оперативного управління на зміни зовнішнього середовища підприємств малого бізнесу та зменшення ризику під час прийняття управлінських рішень виробничого характеру має велике значення для досягнення тактичних цілей та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Для цього необхідно проводити постійний моніторинг ринкової ситуації за такими показниками, як попит, ціна, товари-конкуренти, альтернативні технології, обсяг продажів, які дадуть змогу швидко будувати виробничі плани в оперативному періоді та мінімізувати складські запаси сировини та готової продукції.

Вдосконалення системи оперативно-календарного планування підприємства пропонується за рахунок розширення методів і способів обліку, перевірки, аналізу та розрахунку основних планових показників для оперативного регулювання процесу виробництва, ефективного використання виробничих витрат та інших ресурсів підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процес оперативного управління підприємством є предметом досліджень багатьох науковців, серед яких найбільш близьким до позиції авторів статті є розгляд оперативного управління як управління результатами [1]. На думку Д. Хана, першочерговим завданням оперативного управління є забез-

печення прибутковості бізнесу та досягнення стратегічних цілей на оперативному рівні. Відповідно, головним інструментом системи оперативного управління підприємством він вважає показник виробничого результату, який визначається як різниця між виручкою від реалізації та витратами.

Огляд наукових робіт з тематики оперативного управління в сучасних умовах показує, що, незважаючи на велику кількість публікацій, тема оперативного управління має актуальний характер та потребує конкретизації залежно від сфери діяльності підприємства, а особливо в умовах змінного попиту.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення сутності оперативного управління як механізму адаптації виробництва до змін ринкового попиту та зростання ефективності в поточному періоді для підприємства малого бізнесу, що виробляє фруктові сиропи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як визначено в науковій літературі [2], основний зміст оперативного управління виробництвом складається з конкретизації плану випуску продукції (послуг) у часі і просторі, безперервного контролю та регулювання його виконання.

Об'єктами оперативного управління на підприємстві є ресурси та результати. До основних ресурсів можна віднести витрати на виробництво, сировину та матеріали, устаткування, працівників тощо,

до результатів – показники, що характеризують продукцію (напівфабрикати), що виробляється.

Оперативне управління виробництвом включає функції календарного планування та диспетчеризації (облік, перевірка, аналіз і регулювання) виробництва й контролю строків їх виконання.

Оперативне управління виробництвом здійснюється на основі безперервного (повсякденного) спостереження за ходом виробництва, надання цілеспрямованого впливу на колективи цехів, ділянок (бригад), робітників для забезпечення виконання затверджених показників виробничої програми, а саме обсягу, структури, витрат та строків виконання.

Це досягається:

- чітким розподілом робіт на короткі періоди часу (декада, тиждень, доба, зміна) у цехах, на виробничих ділянках (бригадах);
- чіткою організацією збору й обробки інформації про хід виробництва;
- комплексом використання обчислювальної техніки для підготовки варіантів управлінських рішень;
- повсякденним аналізом і володінням управлінським персоналом виробничою ситуацією на кожній ланці підприємства;
- своєчасним прийняттям рішень і організацією роботи з попередження порушень у ході виробництва або для швидкого його відновлення в разі відхилень від запланованої траєкторії керування.

Однією з головних функцій оперативного управління є планування, яке охоплює від 1 до 10 робочих днів.

Основна мета оперативного планування полягає в забезпеченні злагодженої, чіткої й сполученої роботи всіх підрозділів підприємства, необхідної для якісного та своєчасного виконання планових завдань з випуску продукції. Вона досягається шляхом узгодження та забезпечення ритмічного ходу виробництва, безперебійної роботи всіх підрозділів, планомірного завантаження устаткування, скорочення виробничих циклів і розмірів незавершеного виробництва.

До завдань оперативного планування відносяться розподіл виробничої програми по календарних строках (місяцям кварталу, тижням, змінам) і відображення її в календарних планах-графіках роботи цехів, ділянок, агрегатів; оперативна підготовка й обслуговування виробництва, необхідні для погодженої та ритмічної роботи цехів і всього підприємства загалом.

Сукупність методів і способів розрахунку основних планових показників для регулювання процесу виробництва, ефективного використання робочого часу та інших ресурсів підприємства складає поняття системи оперативно-календарного планування, яка необхідна для здійснення оперативного управління.

Основними елементами системи оперативного планування є планово-облікова одиниця та планово-обліковий період.

Планово-облікова одиниця – це вид продукції або комплекс робіт підрозділу, які розглядаються як кінцевий результат його роботи під час планування, обліку, аналізування та оперативного регулювання виробництва.

Планово-обліковий період – це період часу (зміна, місяць, декада), для якого розробляються планові завдання під час оперативно-календарного планування. Обов'язковою умовою ефективного функціонування системи оперативного планування виробництва є наявність обґрунтованої нормативної бази, куди входять:

- календарно-планові нормативи;
- норми матеріалоємності;
- норми використання виробничих потужностей;
- норми матеріальної забезпеченості виробництва.

Постійний контроль за відхиленнями та ліквідація їх наслідків є функціями диспетчерування.

Планування пов'язане з такими факторами, як тип переробної підсистеми і тип (масовий, серійний, одиничний) забезпечення попиту.

Існують два типи виробничої динаміки, а саме постійний і змінний обсяг виробництва. Постійний у періоді обсяг виробництва незалежно від змін попиту дає змогу містити постійну кількість працівників, мати тверде планування. Для виробництва дрібносерійного типу, до якого належить підприємство з виробництва сиропів, завантаження виробничих потужностей цілком залежить від активності комерційної служби та зв'язків з торговими агентствами, що набирають замовлення на партію.

Кінцевою метою системи управління виробництвом є отримання прибутку, а одним із шляхів підвищення прибутку є скорочення витрат.

В умовах нестабільного попиту особливо важливо вміти приймати оперативні управлінські рішення для досягнення тактичних цілей. Для цього треба організувати виробництво, яке швидко пристосовується до змін попиту та контролює свої витрати.

Подібна концепція була розроблена компанією «Тойота», яка запропонувала скоротити витрати за рахунок уникнення зайвих виробничих запасів. Реалізація цієї концепції можлива за умови, якщо пропозиція та попит збігаються.

Методи, які використовує компанія «Тойота», застосовуються для пристосування виробництва до постійно мінливого попиту та називаються вирівнюванням виробництва (японською мовою – «хейдзунка»). Замість того, щоб виробляти єдиний вид продукції величезними партіями, проводиться узгодження асортименту продукції відповідно до вподоби споживачів [3].

На рис. 1 показані дві стадії вирівнювання виробництва.

На першій стадії підприємство пристосовується до зміни місячного попиту протягом року на основі місячного планування виробництва, на основі чого

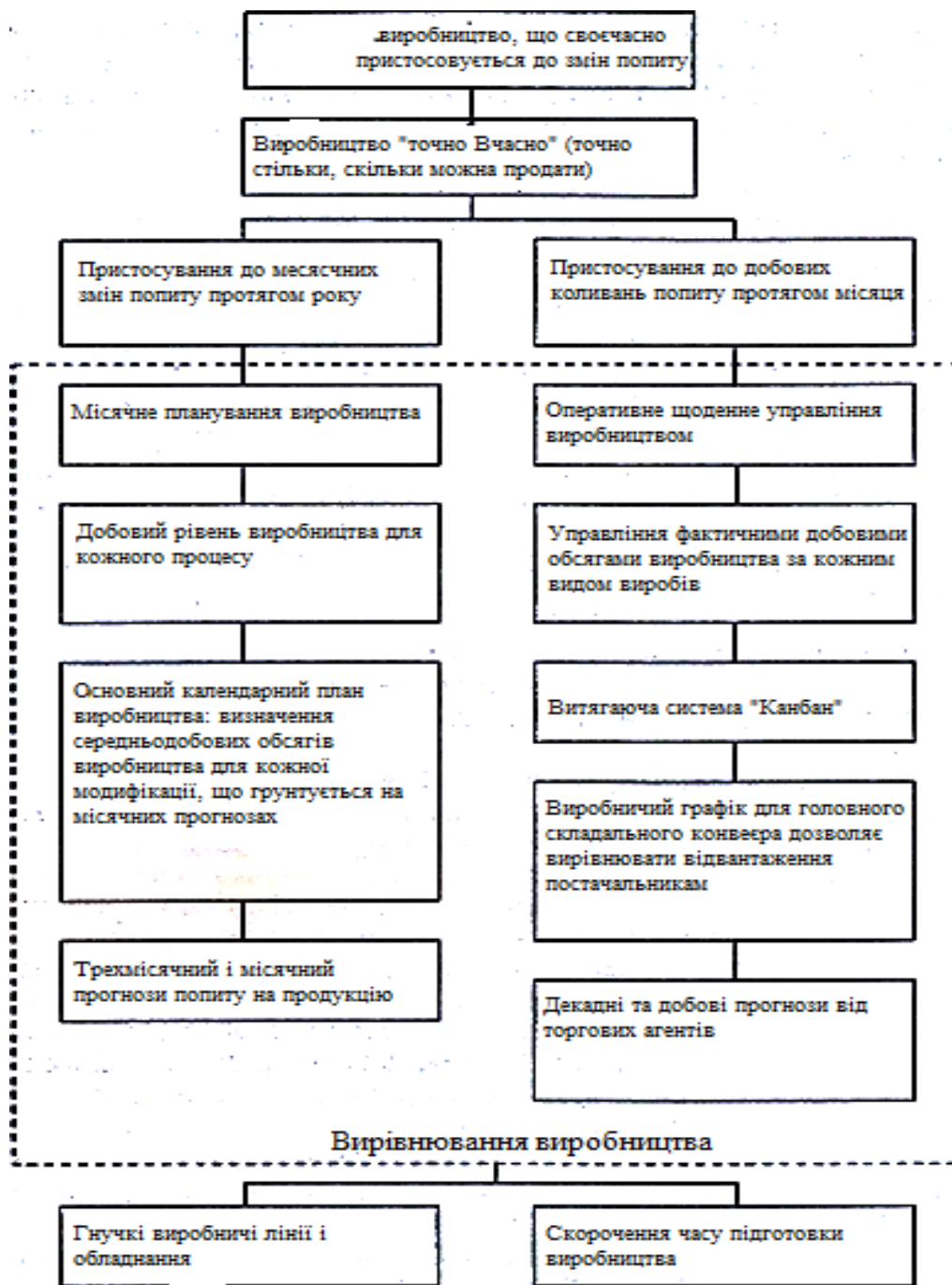


Рис. 1. Схема вирівнювання обсягів виробництва в системі "Toyota" [3, с. 458]

готуються оперативні виробничі плани, в яких вказані середньодобові рівні випуску на кожній виробничій ділянці підприємства.

На другій стадії підприємство пристосовується до щоденних змін попиту протягом місяця. Ці плани засновані на прогнозах попиту за три місяці та місяць. Місячні виробничі плани складаються в два етапи.

На першому етапі (за два місяці до планованого) визначаються номенклатура, асортимент і обсяги випуску продукції.

На другому етапі (за місяць до планованого) складається більш докладний план. Ця інформація у той же термін доводиться до постачальників.

На підставі місячного виробничого плану складаються та передаються добові виробничі графіки у виробничі підрозділи, де на їх основі здійснюється розрахунок потреб в трудових ресурсах, визначаються основні норми, складаються операційні карти.

Добові виробничі графіки складаються тільки для підрозділу (агрегату), що випускає готову продукцію. Це найбільш важливий принцип, що характеризує всю систему виробництва компанії «Тойота». В інших системах управління виробництвом кожна ділянка отримує власний виробничий графік, підготовлений центральним плановим відділом.

Для збільшення добового обсягу випуску продукції використовуються такі методи:

- наймання тимчасових робочих;
- підвищення інтенсивності праці;
- використання понаднормових робіт;
- переміщення робітників з інших ділянок тощо.

З іншого боку, значно важче пристосуватися до падіння попиту. У період тривалого падіння попиту частину робочих доводиться звільняти.

Але якщо період скорочення обсягу виробництва невеликий, то можна обійтися без цього заходу, а з використанням більш гуманних методів, до яких відносяться:

- надання позачергових оплачуваних відпусток;
- переведення робітників на інші лінії і ділянки;
- скорочення понаднормових робіт;
- проведення нарад гуртків якості;
- відпрацювання операцій з переналагодження обладнання;
- проведення профілактичних і ремонтних робіт;
- вдосконалення обладнання та інструмента;
- виготовлення компонентів виробництва, які раніше закуповувались у постачальників.

Розглянемо механізм адаптації виробництва до змін ринкового попиту в поточному періоді на прикладі малого підприємства з виробництва фруктових сиропів. Попит на такі продукти протягом року сезонний, адже взимку він зростає та триває на максимальній позначці у 529 пляшок, ємністю 0,35 л на місяць, влітку – падає до 100 пляшок.

Динаміка попиту наведена на рис. 2, який повторюється з року в рік з незначними відхиленнями.

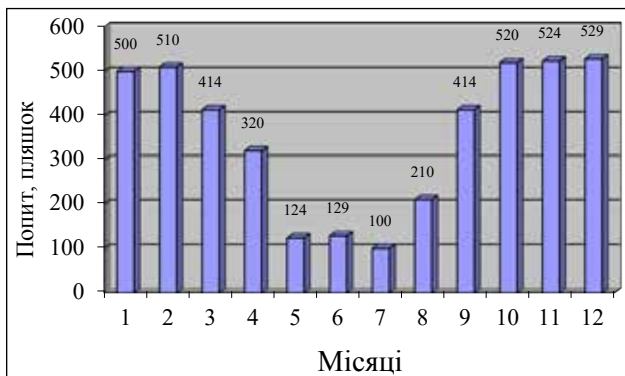


Рис. 2. Річна динаміка попиту на продукцію підприємства

Реалізація продукції здійснюється під торговою маркою «Здорова родина» через мережу супермаркетів.

Особливість організації виробництва сиропів полягає в сезонності постачання сировини та її екологічності, що має додаткові вимоги до поставок сировини з екологічних районів. Влітку закупівля сировини здійснюється в Одеській та Закарпатській областях і використовується безпосередньо для виробництва запасів готової продукції, попит на яку влітку майже відсутній.

Потужності зберігання сировини з дотриманням всіх вимог збереження для підприємства обмежені, тому взимку підприємство закупляє партіями відсутню сировину для виробництва у власників великих комбінатів, що мають необхідні потужності та пропонують сезонні знижки. Це дає можливість підприємству підтримувати конкурентний рівень цін на свою продукцію. Але питання оптимізації розміру поставки сировини взимку та влітку потребує додаткового дослідження для формування оптимальної ціни продукції.

Механізм реагування виробництва на зміни попиту на продукцію можна розділити на чотири складові [4, с. 277]. За сім діб до початку нової декади на підприємство надходить замовлення від торгового посередника на виробництво продукції з обліком структури асортименту, що має попит в цьому сезоні у споживачів. Ці дані використовуються для складання уточнених добових виробничих графіків. Місячні плани виробництва, які були складені раніше, ґрунтуються на прогнозі попиту на цей місяць, декадні замовлення ґрунтуються на останньому прогнозі торгового посередника. Тому підприємство може уточнити свій середній обсяг випуску під час підготовки нових добових графіків виробництва.

За такого підходу підприємство знаходить повне відображення переваг клієнтів в попиті споживання та виключає (зменшує) обсяг виробництва продукції, що буде зберігатися на складі.

Підприємство може користуватися системою декадних замовлень для уточнення своїх місячних замовлень та організації виробництва, а також поставок сировини та готової продукції за цими уточненими замовленнями. За допомогою комп'ютерної техніки фахівці підприємства повинні групувати замовлення торгових агентів за попитом помісячно, отже, керівник відділу збуту своєчасно повідомляється про фактичний обсяг продукції, яка може бути відразу ж реалізована. З урахуванням всієї інформації можна скласти виробничі графіки для головної стадії процесу виробництва сиропів, а саме екстракції.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Для регулювання процесу виробництва та пристосування його до змінного попиту, ефективного використання робочого часу та інших ресурсів підприємства систему оперативного календарного управління підприємства малого бізнесу пропонується доповнити методами для пристосування виробництва до мінливого попиту, що називається вирівнюванням виробництва.

Для реалізації цих методів необхідно, щоби пропозиція та попит збігалися. Замість того, щоби виробляти продукцію на склад на період зростання попиту та виводити обігові кошти з обігу, яких і так не вистачає, пропонується виробляти продукцію невеликими партіями відповідно до структури сезонного асортименту. Використання трендових прогнозів коливання



попиту на продукцію підприємства та сезонності сировини дає змогу оптимізувати розмір складських запасів як сировини, так і готової продукції.

Перспективним дослідженням в цьому напрямі є вибір моделі управління запасами в умовах залежного попиту та особливостей його сезонного коливання як на сировину, так і на готову продукцію.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. Москва: Финансы и статистика, 1997. 654 с.
2. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Київ: Каравела, 2005. 312 с.

3. Козловский В.А. Производственный менеджмент: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2003. 574 с.

4. Макаренко М.В., Махалкина О.М. Производственный менеджмент: учебное пособие для вузов. Москва: ПРИОР, 1998. 383 с.

### REFERENCES:

1. Han D.; pod red. A.A. Turchaka, L.G. Golovacha, M.L. Lukashevicha. (1997). Planirovanie i kontrol: koncepciya kontrollinga. Moskva: Finansy i statistika (in Russian).
2. Tarasyuk G.M., Shvab L.I. (2005). Planuvannya diyalnosti pidpriyemstva. Kiyiv: Karavela (in Ukrainian).
3. Kozlovskij V.A. (2003). Proizvodstvennyj menedzhment. Moskva: INFRA-M (in Russian).
4. Makarenko M.V., Mahalkina O.M. (1998). Proizvodstvennij menedzhment. Moskva: PRIOR (in Russian).

### Usichenko I.V.

Candidate of Physical and Mathematical Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Management,  
National Metallurgical Academy of Ukraine

### Lysenko T.I.

Candidate of Technical Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Management,  
National Metallurgical Academy of Ukraine

### Alieksiienko I.A.

Senior Instructor at Department of Management,  
National Metallurgical Academy of Ukraine

## PRODUCTION OPERATIONAL MANAGEMENT BY “JUST-IN-TIME” PRINCIPLE

The need for a rapid response in the system of operational management to change the environment of small businesses and reduce the risk of making managerial decisions of a productive nature is important for achieving tactical goals and maintaining the competitiveness of the enterprise. To do this, it is necessary to conduct continuous monitoring of the market situation by indicators such as demand, price, competitor-goods, alternative technologies, sales, which will allow rapidly building production plans in the operational period and minimizing inventory of raw materials and finished products.

Improvement of the system of operational and calendar planning of the enterprise is offered by expanding methods and techniques of accounting, verification, analysis, and calculation of the main planning indicators for the operational regulation of the production process, the effective use of production costs and other resources of the enterprise.

In order to regulate the production process and adapt it to variable demand, efficient use of working time and other resources of the enterprise, the system of operational and calendar management of small business enterprises is proposed to be supplemented by methods for adapting production to the changing demand, called the equalization of production.

In conditions of unstable demand, it is especially important to be able to make operational management decisions to achieve tactical goals. To do this, we need to arrange production that quickly adapts to changes in demand and controls its costs.

A similar concept was developed by Toyota Company, which offered to reduce costs by avoiding excess inventory. The implementation of this concept is possible provided the supply and demand are the same.

The methods used by Toyota Company are used to adapt production to constantly changing demand and are called the production alignment (in Japanese – hejzunka). Instead of producing products on a warehouse during the period of demand growth and reducing working capital, which is still in short supply, it is proposed to produce products in small batches in accordance with the structure of the seasonal range. The use of trend forecasts for fluctuations in demand for enterprise products and the seasonality of raw materials make it possible to optimize the size of inventory stocks of both raw materials and finished products.

Perspective research in this direction is the choice of a model of inventory management in conditions of dependent demand and the features of its seasonal fluctuations on both raw materials and finished products.



## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## FORMATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

*У статті розглянуто питання формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства роздрібною торговельною мережею. Представлено процес виявлення недоліків функціонування роздрібною торговельною мережею. Визначено групу показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібною торговельною мережею. Запропоновано порядок оцінки рівня конкурентоспроможності, алгоритм вибору стратегічного напрямку підвищення рівня конкурентоспроможності. Визначено умови забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємств роздрібною торговельною мережею.*

**Ключові слова:** роздрібна торгівля, підприємство, торговельна мережа, супермаркет, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, показники оцінки, стратегічні напрями.

*В статье рассмотрены вопросы формирования системы стратегического управления конкурентоспособностью предприятия розничной торговой сети. Представлен процесс выявления недостатков функционирования розничной торговой сети. Определена группа показателей для оценивания конкурентоспособности предприятия розничной торговой сети. Предложены поряд-*

*ок оценки уровня конкурентоспособности, алгоритм выбора стратегического направления повышения конкурентоспособности. Определены условия обеспечения уровня конкурентоспособности предприятий розничной торговой сети.*

**Ключевые слова:** розничная торговля, предприятие, розничной торговой сети, супермаркет, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, показатели оценки, стратегические направления.

*In the article reviewed the question as to the formation of the competitiveness strategic management system of the enterprise retail trade network. The process of identifying the functioning disadvantages of the retail trade network is presented. The group of samples for assessing the enterprise competitiveness of the retail trade network has been identified. The procedure for assessing the level of competitiveness, the algorithm for choosing a strategic direction for raising the level of enterprises competitiveness of the retail trade network are determined.*

**Key words:** retail trade, enterprise, trade network, supermarket, competitiveness, competitive advantages, evaluation indicators, strategic directions.

УДК 330.101.541

**Шарко В.В.**

к.е.н., доцент кафедри товарознавства, експертизи та торговельного підприємництва Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток вітчизняної економіки, значний динамізм і невідзначеність ринкового середовища на фоні посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів сприяли трансформації конкуренції в усіх сферах економіки. Зокрема, особливої уваги заслуговує процес формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю роздрібною торговельною мережею.

Торгові мережі відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку України, порівняно з незалежними суб'єктами господарювання вони мають більше переваг, оскільки здатні ефективніше функціонувати в умовах глобалізації та жорсткої конкуренції. Сучасні торгові мережі мають більше можливостей отримувати економію на масштабах діяльності, концентрувати ресурси, використовувати кваліфікований персонал, залучати капітал для свого розвитку на вигідніших умовах, централізовано виконувати цілу низку управлінських функцій, зокрема організувати товаропостачання своїх торговельних об'єктів на засадах новітніх логістичних прийомів, здійснювати та максимально ефективно використовувати результати маркетингових досліджень ринку, вибирати постачальників продукції на засадах подальшого продажу найбільш конкурентоспроможних товарів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблемам оцінки розвитку торговельних мереж приділяється значна увага у працях таких вітчизняних науковців, як, зокрема, В. Апопій, О. Бакунов, Л. Балабанова, І. Бланк, Н. Голошубова, О. Кавун, Я. Касьянов, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, А. Павлова.

Серед закордонних вчених, які у своїх дослідженнях торкнулися проблем розвитку торгівлі в міжнародному аспекті, розглядаючи можливість розвитку торговельних відносин у площині ефективності використовуваної підприємствами методології, можна назвати Б. Бермана, Р. Джоела, М. Ісалову, Ф. Мамедова, М. Язикова, І. Ансоффа, В. Беспятого, Є. Попова, Р. Фатхудинова.

У працях вищезазначених науковців розглядалися ключові принципи розвитку торговельних мереж, визначалися пов'язані з цим тактичні та стратегічні завдання, проводився аналіз організаційних структур і результатів діяльності різних мережевих об'єднань у сфері торгівлі тощо. Проте слід зазначити, що проблематика формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю роздрібною торговельною мережею потребує подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є формування групи показників та системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства через визначення етапів вибору

стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівельною мережі.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Важливим завданням будь-якого підприємства є досягнення конкурентних переваг та посилення своєї конкурентної позиції.

Конкурентоспроможність складається з переліку стратегічних переваг, що виявляються на ринку шляхом зіставлення з відповідними показниками конкурентів. Саме це зумовлює необхідність формування конкурентної стратегії для вибору ефективних напрямів та посилення розвитку діяльності суб'єкта підприємницької діяльності [4, с. 788].

Основна кількість торгових підприємств змінила форму власності, що привело до позитивного результату, а саме створення конкурентного середовища, виникнення господарських товариств з високим ступенем господарської фінансової самостійності.

З огляду на те, що відбувається інтенсивний розвиток конкурентного середовища, формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю роздрібною торговельною мережі має бути своєчасним та об'єктивним (табл. 1).

Таблиця 1

### Основні показники роздрібною торгівлі

Роки	Обсяг роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб), млн. грн.	Зокрема, питома вага, %	
		продовольчих товарів	непродовольчих товарів
2013	433 081	41,1	58,9
2014 <sup>1</sup>	438 343	41,3	58,7
2015 <sup>1</sup>	487 558	41,1	58,9
2016 <sup>1</sup>	555 975	41,0	59,0
2017 <sup>1</sup>	586 330,1	39,8	60,2

<sup>1</sup> без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

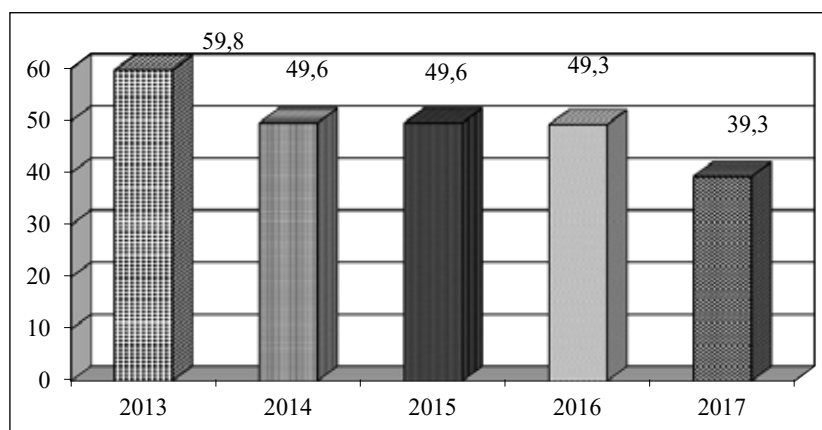


Рис. 1. Наявність підприємств роздрібною торгівлі в Україні за 2013–2017 роки

На ринку діють дві основні групи роздрібних торговців, зокрема ті, які діють на умовах франшизи (вітчизняний ринок на 90% є франшизним), та ті, які мають власну материнську компанію ("Collezione", "LC Waikiki") [1, с. 10]. Невеликі вітчизняні роздрібні торговці не витримують конкуренції з великими мережами. Це призвело до того, що кількість об'єктів роздрібною торгівлі України зменшилась майже на 20%, тобто припинили свою діяльність не менше 10 тис. магазинів (супермаркетів) [1, с. 13]. Через це, розглядаючи в динаміці наявність об'єктів роздрібною торгівлі підприємств, маємо дещо іншу ситуацію, яка склалась на кінець 2017 року (рис. 1).

Отже, в умовах гострої конкуренції на ринку формування конкурентних переваг роздрібних торговельних мереж має базуватися на власній системі стратегічного управління конкурентоспроможністю, важливими складовими якої є формування унікальності, неповторності іміджу підприємства, орієнтація на задоволення потреб споживачів та застосування сучасних підходів до організації торговельного процесу [2, с. 33], яка сприятиме формуванню лояльності клієнтів.

Г. Фролова у своєму дослідженні пропонує оцінювання ринкового конкурентного середовища торговельних мереж проводити за напрямками, що характеризують переваги та недоліки цього сегменту, а також вплив окремих суб'єктів на його формування, таких як діючі конкуренти; потенційні конкуренти; споживачі; постачальники; механізми, що сприяють формуванню конкурентних переваг [10].

В результаті проведених досліджень рівня конкурентоспроможності роздрібною торговельною мережі супермаркетів та з урахуванням аналізу специфіки управлінських завдань можемо узагальнити основні принципи побудови системи стратегічного управління конкурентоспроможністю мережевого торгового підприємства, яке функціонує на ринку м. Вінниці та спеціалізується на реалізації шкільно-письмових та канцелярських товарів, а саме відкритість, адаптивність, стратегічна спрямованість об'єкта управління, комплексність підходу до управління

Вирішення завдань управління конкурентоспроможністю вимагає виявлення недоліків діяльності мережі. Це забезпечуватиметься шляхом застосування запропонованої методики (рис. 2).

При цьому оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібною торговельною мережі щодо переваг мереж-конкурентів здійснюється за таким алгоритмом (рис. 3).

Вищезазначена послідовність дій дала змогу оцінити вплив окремих показників на кінцеві результати діяльності підприємства.

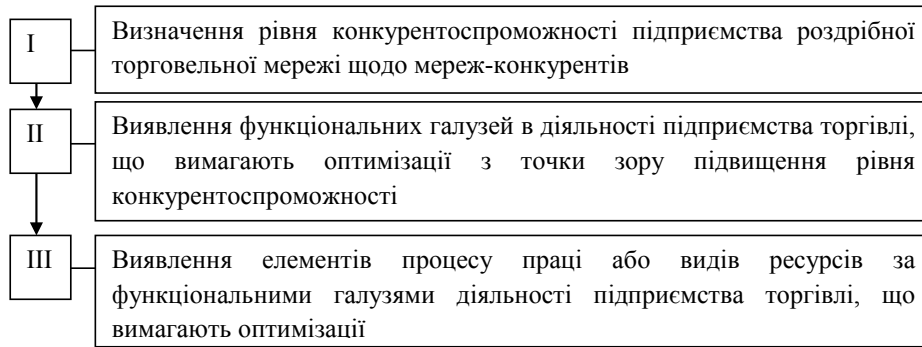


Рис. 2. Процес виявлення недоліків функціонування роздрібної торговельної мережі

Контролювання різних аспектів функціонування підприємства роздрібної торгівлі, зокрема щодо підвищення рівня конкурентоспроможності та оцінки ймовір-

ності його відхилення від бажаного рівня, дало змогу спрогнозувати результати ефективності діяльності підприємства та оцінити його конкурентні переваги.



Рис. 3. Алгоритм оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібної торговельної мережі

Ю. Лисенко, визначаючи основні підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі, зауважив, що найважливішими показниками конкурентоспроможності підприємства є його конкурентні переваги. До зовнішніх конкурентних переваг автор відносить взаємовідносини з постачальниками, з конкурентами; до внутрішніх інформацію, маркетинг, фінанси, технологію, персонал, організацію управління [8, с. 309].

Отже, відповідно до вищезазначеної послідовності дій, зауважимо, що коефіцієнти вагомості  $\beta_m$  і  $\alpha_{mj}$  визначаються методом експертних оцінок. Для порівняння було вибрано «еталонне» підприємство роздрібною торговельною мережі, показники якого приймалися за 10-бальною шкалою (рис. 4).

Так, наприклад, в групу "а" (конкурентоспроможність товару) можуть входити такі показники (підгрупи), як ціна, якість, широта асортименту, товари під власною торговою маркою (ВТМ). Група "б" (фінансове становище) включає роздрібну виручку, фінансову стійкість, величину обороту, середній чек тощо. При цьому наповнення груп узагальнюючих показників, а також підгруп основних показників може змінюватися залежно від цілей оцінювання, актуальності окремих показників для підвищення конкурентоспроможності, повноти та достовірності вихідних даних тощо.

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності є системою, в рамках якої вирішується завдання узгодження стратегії підприємства торгівлі і стратегій сфер бізнесу з точки зору посилення їх позицій в конкурентній боротьбі [4; 5].

Метою конкурентної стратегії є забезпечення підприємству торгівлі перспектив у середньостроковій і довгостроковій його діяльності на конкурентному ринку. При цьому найбільш ефективною стратегією є та, яка найкращим чином відповідає зовнішньому та внутрішньому становищу торгової мережі і веде до досягнення бажаної конкурентоспроможності [6].

Стратегія торговельного підприємства є комплексною програмою реалізації основних напрямів його розвитку на основі сформованих довгострокових цілей господарської діяльності, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, використання методів коригування сукупного потенціалу під час зміни умов зовнішнього середовища.

Без оцінки конкурентоспроможності та аналізу факторів, що її визначають, робота, спрямована на вироблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства торгівлі, може не дати бажаних результатів. Вироблення стратегії є циклічним процесом з постійним коригуванням цілей за ступенем уточнення інформації про фактори, що визначають конкурентоспроможність торгової мережі в перспективі. Послідовність етапів вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства мережевої роздрібною торгівлі представлена на рис. 5.

Аналізуючи перший етап, відзначаємо, що тут аналізуються ринок, тенденції його розвитку, зокрема розміри ринку, масштаби конкуренції, стандартизація та диференціація продукції конкурентів, специфіка ринку (включаючи фактор сезонності), категорії покупців. На цьому ж етапі виявляються можливості і загрози, сильні та слабкі сторони підприємства торгівлі порівняно з конкурентами, прогнозуються тенденції розвитку зовнішнього середовища [7].

На другому етапі на основі проведеного дослідження виявляються фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства роздрібною торговельною мережі.

На третьому етапі проводиться оцінювання конкурентоспроможності підприємства мережевої роздрібною торгівлі на основі розробленої методики.

На четвертому етапі на основі виділених факторів конкурентоспроможності здійснюються визначення та вибір стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

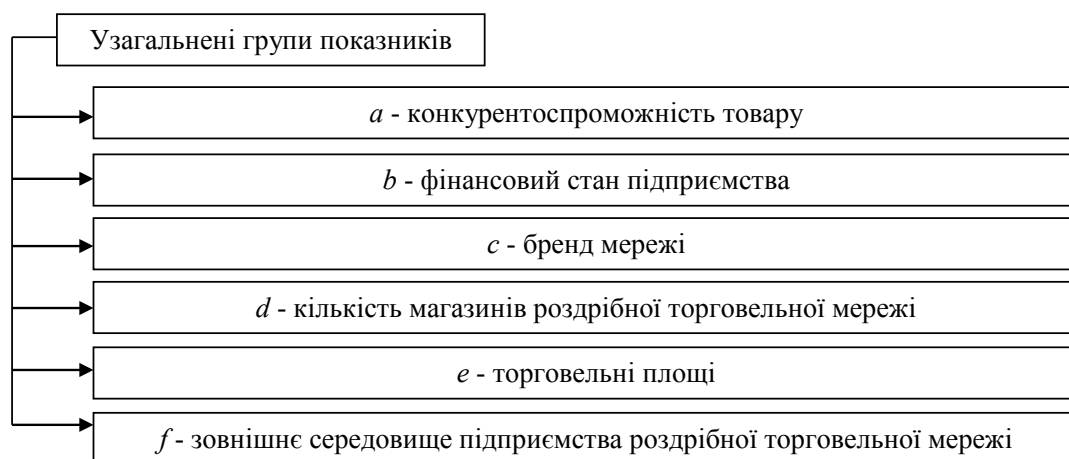


Рис. 4. Групи показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібною торговельною мережі





**Рис. 5. Алгоритм вибору стратегічного напрямку підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібною торговельною мережі**

На п'ятому етапі проводиться детальне розроблення вибраних напрямів стосовно конкретної торгової організації.

На шостому етапі розробляється план заходів щодо реалізації вибраних стратегічних напрямів. Процес розроблення конкурентних стратегій підприємств роздрібною торгівлі включатиме такі операції: оцінка позиції, яку займає підприємство на ринку; оцінка взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів; аналіз стратегічних альтернатив поведінки підприємства на ринку та його розвитку; вибір конкурентної стратегії відповідно до ситуації, що склалась на ринку, і цілей торговельного підприємства [6].

На сьомому етапі відбувається впровадження розробленого плану реалізації вибраних стратегічних напрямів в конкретній роздрібній торговельній мережі, що виявляється у змінах комерційної діяльності. На цьому ж етапі відбуваються контроль за реалізацією стратегій та оцінка рівня конкурентоспроможності.

На етапі впровадження вибрані стратегії оцінюються за матеріальними і тимчасовими витратами, розробляється комплекс конкретних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства мережевої роздрібною торгівлі, адресований конкретним виконавцям.

При цьому важлива роль відводиться відділу стратегічного управління, який є головним у схемі стратегічного планування підприємства торгівлі в частині, що стосується конкурентоспроможності.

Загалом під час встановлення, забезпечення та підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібною торговельною мережі вплив, взаємодія та вияв різноманітних суб'єктивних та об'єктивних факторів є винятково складними. Проте завжди повинна простежуватися (відповідно до принципів системного управління) така послідовність дій: цілі управління торгової мережі (що визначають цілі конкурентоспроможності, що є стратегічно імперативними серед усіх інших); політика у сфері конкурентоспроможності; заходи щодо встановлення, забезпечення і підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності; фактори, що впливають на встановлення, забезпечення й підтримку необхідного рівня конкурентоспроможності; встановлений, забезпечений і підтримуваний необхідний рівень конкурентоспроможності роздрібною торговельною мережі.

Таким чином, для забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємств роздрібною торговельною мережі пропонуємо вжиття таких заходів:

1) систематичне та безперервне спеціалізоване навчання й підвищення кваліфікації всіх працівників організації щодо управління конкурентоспроможністю;

2) перманентна орієнтація на превентивні інновації, а особливо у сфері високих технологій (включаючи нанотехнології);

3) систематичне проведення на основі системного підходу самостійного оцінювання систем управління та їх вдосконалення;

4) створення інтегрованих систем управління конкурентоспроможністю;

5) створення позитивного іміджу підприємства торгівлі на основі різноманітних способів його забезпечення, включаючи активний розвиток нових форматів торгівлі та товарів під власними торговими марками;

6) проведення спільних конференцій постачальників і споживачів, участь у виставках, семінарах, конкурсах, рекламних кампаніях;

7) своєчасне і довгострокове випередження конкурентів у просуванні на ринок нової продукції;

8) активізація зацікавленості і творчої діяльності персоналу торгової мережі з підвищення рівня конкурентоспроможності за допомогою створення проблемних груп «конкурентоспроможність»;

9) використання європейського досвіду щодо забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних та зарубіжних мереж з продажу продуктів харчування (створення магазинів майбутнього, вдосконалення інтернет-торгівлі тощо);

10) створення умов для конкурентного середовища;

11) використання всіх важелів маркетингу, включаючи рекламу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, вироблення стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібно-торгівельної мережі передбачає використання відповідного інформаційно-методичного інструментарію, а саме інформаційної бази, що дає змогу здійснювати аналізування й оцінювання конкурентоспроможності торгової мережі; базових, узагальнених і консолідованих показників конкурентоспроможності організації торгівлі підприємства; шкали оцінок позицій підприємств торгівлі на ринку відповідно до рівня конкурентоспроможності; матриці «привабливість ринку – конкурентоспроможність підприємства торгівлі»; алгоритму оцінювання конкурентоспроможності підприємства мережевої роздрібно-торгівлі.

Слід зазначити, що реалізація стратегічних напрямів у системі управління конкурентоспроможністю роздрібно-торгівельної мережі спрямована на підвищення обґрунтованості та ефективності прийнятих управлінських рішень щодо нарощування конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства торгівлі та зміцнення його конкурентних позицій на споживчому ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Апопій В. Глобалізаційні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України. Торговля, комерція, підприємництво. 2014. Вип. 16. С. 7–13.
2. Міщук І. Механізми активізації продажу товарів підприємствами торгівлі: монографія. Львів: Українська академія друкарства, 2015. 516 с.
3. Зудин В. Управление конкурентоспособностью предприятия в современных условиях. Управление бизнесом: сб. науч. тр. междунар. науч. конф. Нижний Новгород: НГУ, 2001. С. 229–231.
4. Богданов М. Оценка конкурентоспособности предприятия сетевой розничной торговли. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2012. С. 50–59.
5. Вайбер Р. Эмпирические законы сетевой экономики. Проблемы теории и практики управления. 2003. С. 29–36.
6. Гавенко М., Шарко В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібно-торгівлі. Молодий вчений. Економічні науки. 2017. № 4(44). С. 788–793.
7. Гвичия Г. Теоретические модели формирования конкурентных стратегий развития предприятия. Известия СПбГУЭиФ. 2004. С. 93–106.
8. Друкер П. Практика менеджмента в XXI веке: учеб. пособие / пер с англ. Москва: изд. дом «Вильямс», 2002. 272 с.
9. Лисенко Ю. Основні підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібно-торгівлі. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 21. С. 308–315.
10. Фролова Г. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 4(28). С. 54–59.

#### REFERENCES:

1. Apopii V. (2014) Hlobalizatsiini protsesy i novi tendentsii rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy [Globalization processes and new trends in the development of Ukraine's domestic trade]. Vol. 16. P. 7–13 (in Ukrainian).
2. Mishchuk I. (2015) Mekhanizmy aktyvizatsii prodazhu tovariv pidpriemstvamy torhivli [Mechanisms for activating the sale of goods by trade enterprises] / I.P. Mishchuk. – Lviv: Ukrainaska akademiia drukarstva, 2015. – P. 516 (in Ukrainian).
3. Zudin V. (2001) Upravlenie konkurentosposobnost'yu predpriyatiya v sovremennykh usloviyakh [Management of enterprise competitiveness in modern conditions]. – Nizhniy Novgorod: NGU, pp. 229–231 (in Russian).
4. Bogdanov M. (2012) Otsenka konkurentosposobnosti predpriyatiya setevoy roznichnoy trgovli [Estimation of competitiveness of the enterprise of network retail]. P. 50–59 (in Russian).
5. Vayber R. (2003) Empiricheskie zakony setevoy ekonomiki [The empirical laws of a networked economy]. P. 29–36 (in Russian).
6. Havenko M., Sharko V. (2017) Zabezpechenia konkurentospromozhnosti pidpriemstva rozdrub-

noi torhivli [Ensuring the competitiveness of retailers]. *Molodyi vchenyi. Ekonomichni nauky* (electronic journal) no. 4(44), pp. 788–793.

7. Gvichiya G. (2004) *Teoreticheskie modeli formirovaniya konkurentnykh strategiy razvitiya predpriyatiya* [Theoretical models of formation of competitive strategies for enterprise development]. *Izvestiya SPbGUEiF*, pp. 93–106 (in Russian).

8. Druker P. (2002) *Praktika menedzhmenta v XXI veke: [Management practice in the 21st century]*. – M.: izd. dom “Vil'yams”, p. 272 (in Russian).

9. Lysenko Yu. (2012) *Osnovni pidkhody do upravlinnia konkurentnyimi perevahamy pidpriemstv rozdribnoi torhivli* [Basic going near a management the competitive edges of enterprises of retail busines]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, Vol. 21, pp. 308–315.

10. Frolova H. (2014) *Rynkove konkurentne sere-dovyshche torhovelnykh merezh v Ukraini* [Market competitive environment of trade networks in Ukraine]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 4(28), pp. 54–59.

**Sharko V.V.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Commodity  
Science, Expertise and Commercial Business,  
Vinnitsa Institute of Trade and Economics  
Kyiv National University of Trade and Economics

## FORMATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Trade networks play an important role in the socio-economic development of Ukraine, besides independent business entities have more advantages, as they are able to operate more effectively in the face of globalization and fierce competition.

An important task of any enterprise is to achieve competitive advantages and strengthen its competitive position.

The development of a strategy for increasing competitiveness is a system, in which the task is to reconcile the strategy of the enterprise trade and business strategies in terms of strengthening their positions in the competition.

The aim of such a strategy is to provide the enterprise with the prospect of trade in its medium and long-term activities in a competitive market. At the same time, the most effective strategy is that, which best suits the external and internal position of the trading network and leads to the achievement of the desired competitiveness.

The strategy of a trading enterprise is a comprehensive realization program of the main directions of its development on the basis of the established long-term economic activity goals, the choice of the most effective ways to achieve them, the use of methods for adjusting aggregate potential when changing environmental conditions.

The process of developing competitive strategies for retail businesses will include the following operations: assessment of the position occupied by the company in the market; assessment of the interaction internal and external factors; strategic alternatives analysis of the company behavior in the market and its development; the choice of a competitive strategy, respectively, the situation prevailing in the market, and the objectives of the trading company.

While establishing, providing, and maintaining the necessary level of a retailer's enterprise competitiveness, the impact, interaction, and manifestation of various subjective and objective factors are extremely difficult. We assume that in order to ensure the competitiveness of the enterprises of the retail chain, the following are offered: systematic and continuous specialized training and professional development of all employees of the organization on competitiveness management issues: permanent orientation towards preventive innovations, especially in the field of high technologies (including nanotechnologies); systematic conduct on the basis of a systematic approach, self-assessment of management systems and their improvement: the creation of integrated competitiveness management systems; creation of a positive image of the trading company on the basis of various ways of its provision; holding joint conferences of suppliers and consumers, participation in exhibitions, seminars, contests, advertising campaigns; timely and long-lasting advance of competitors in the promotion of new products; activation of interest and creative activity of the personnel of the trading network; use of European experience in the field of competitiveness.

## ІНФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

### INFORMATION PROCESSES IN THE MANAGEMENT OF A MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISE

*У статті розглянуто сучасні тенденції управління підприємствами промислової галузі. Необхідність пристосування промислових підприємств до сучасних умов господарювання обумовлює необхідність прийняття якісних управлінських рішень щодо розвитку підприємства шляхом використання чітких та дієвих управлінських інструментів в умовах постійної трансформації та великої кількості швидкозмінної інформації.*

**Ключові слова:** інформація, інформаційний процес, промислове підприємство, управління.

*В статье рассмотрены современные тенденции управления предприятиями промышленной отрасли. Необходимость приспособления промышленных предприятий к современным условиям хозяйствования обуславливает необходимость принятия*

*качественных управленческих решений по развитию предприятия путем использования четких и действенных управленческих инструментов в условиях постоянной трансформации и большого количества быстро меняющейся информации.*

**Ключевые слова:** информация, информационный процесс, промышленное предприятие, управление.

*The article considers modern trends in management of industrial enterprises. The necessity of adaptation of industrial enterprises in the current conditions of management makes it necessary to make qualitative management decisions on the development of the enterprise by using clear and efficient management tools in the conditions of constant transformation and a large number of rapidly changing information.*

**Key words:** information, information process, industrial enterprise, management.

УДК 65.012.45

**Щербак А.М.**

викладач кафедри менеджменту та бізнесу  
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця

**Постановка проблеми.** Період глибоких трансформаційних процесів в економіці України, тривалість якого є непередбачуваною, характеризується складністю і новизною вирішуваних проблем. Це спровокувало природне прагнення науковців-економістів і практиків управління до вирішення кризових проблем. Однак основна увага сконцентрована не на сфері управління виробництвом, а на сфері управління власністю [1]. Сучасне управління неможливе без застосування комплексної технології управління, заснованої на сучасних програмних рішеннях, що дають змогу впорядкувати інформаційні процеси, надати доступ до актуальних даних і забезпечити необхідні кошти для підтримки прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню інформаційних процесів управління промисловим підприємством присвячені праці таких вчених як Б.З. Мільнер, Н.А. Морозова, Н.Г. Виговська, О.Є. Кузьмін, С.М. Петренко, Х. Асахи, Х. Хейльман [2–8], однак велика кількість питань досі залишається дискусійною.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення та розкриття сутності понять «інформація», «інформаційний процес», а також обґрунтування необхідності впровадження терміна «інформаційний процес управління» у практику сучасних промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розуміння специфіки сучасного ринку стає можливим за умови ретельного вивчення головних дійових осіб ринкових процесів, а саме підприємств та їхніх об'єднань у різних формах. Посіда-

ючи центральне місце в народно-господарському комплексі будь-якої країни, виступаючи первинною ланкою суспільного поділу праці, підприємство забезпечує створення національного доходу, є виробником та активним учасником процесу відтворення на основі самооплатності і самостійності. Від успіху окремих підприємств залежать обсяг створюваного ВВП, соціально-економічний розвиток суспільства, ступінь задоволеності в матеріальних і духовних благах населення країни. Економічна діяльність може здійснюватися різними суб'єктами, зокрема індивідуальними особами, їхніми об'єднаннями, державою, але домінуюче місце серед суб'єктів господарювання належить підприємствам, що зумовлено їхніми особливими економічними та соціальними функціями в економічній системі будь-якої країни на рівні галузі та підприємства, майже повною відсутністю будь-якої стратегії мікроекономічного розвитку. Нестабільність політико-економічної ситуації в Україні ускладнює процес стабілізації економічного стану подібних підприємств. Під час вирішення завдання вдосконалення управління на вітчизняних промислових підприємствах слід у кожному конкретному випадку здійснювати діагностичний аналіз середовища, техніки, технологій, цілей, регіональних та соціальних умов, з яких і повинні випливати вимоги до системи управління. Отже, необхідними є науковий пошук, аналіз, узагальнення практики й обґрунтування системи управління підприємством, що була б здатна забезпечити підвищення ефективності виробництва й насичення ринку високоякісними товарами в найкоротші терміни.



Постійний вплив факторів зовнішнього середовища зумовлює зміну стратегічних пріоритетів розвитку підприємств, концепцій та систем управління з метою забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. Отже, перетворення, зокрема системні, спричиняються необхідністю постійної адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього (а деколи і внутрішнього) середовища. Це стосується і промислових підприємств, які у конкурентному ринковому середовищі також змушені динамічним чином реагувати на зміни ринку, знаходити інноваційні рішення, більш чітко враховувати вимоги споживачів і динаміку конкуренції, оптимізувати виробничий та управлінський процеси загалом, а не лише діяльність окремих функціональних підрозділів. На думку деяких вчених [9–11], саме це стало причиною поширення процесного підходу до управління підприємством, відповідно до якого управлінська діяльність ґрунтується на системі взаємопов'язаних процесів під час здійснення управління розвитком і ресурсами підприємства та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів щодо забезпечення ефективності та довгострокового успіху підприємства. Тобто управління розглядається як безперервний процес, спрямований на конкретну єдину мету, адже робота з досягнення цілей за допомогою інших – це не одноразова дія, а серія безупинних, взаємозалежних дій, кожна з яких є дуже важливим процесом для успіху підприємства. В літературі [2] їх називають управлінськими функціями, кожна з яких також складається із серії взаємозалежних дій. Таким чином, можна сказати, що процес управління є загальною сумою усіх функцій.

На першій стадії управлінського процесу відбувається реалізація функції планування, що потребує внутрішньої інформації (найчастіше про сильні та слабкі сторони підприємства у таких галузях, як фінанси, маркетинг, виробництво, трудові ресурси, науково-дослідні розробки) та інформації про зовнішнє середовище (оцінка можливостей та погроз, конкурентів, клієнтів, законодавчої бази, політичних факторів та економічних умов, технологій, постачання). Оскільки саме на цьому етапі відбувається встановлення цілей підприємства, його успішна реалізація передбачає використання інформаційних процесів цілепокладання та планування.

Реалізація другої стадії процесу управління та, відповідно, функції організації, окрім зовнішньої та внутрішньої інформації, потребує інформації з розрахунками, що містить необхідні показники стану персоналу підприємства. Вірогідність успішної реалізації цієї стадії підвищується шляхом застосування інформаційного процесу планування.

Створення системи мотивації відбувається на третій стадії управлінського процесу, що також відбувається на підставі аналізу внутрішньої інформації та інформації з результатами розрахунків,

а також потребує залучення інформаційного процесу планування. Четверта стадія процесу управління передбачає реалізацію контрольної функції, зміст якої полягає у встановленні стандартів, тобто конкретних показників, що мають бути досягнуті у зазначений проміжок часу, що ґрунтується на розроблених планах; вимірі досягнутих результатів та їх порівнянні. У разі серйозних відхилень приймаються коригуючі дії. Успішна реалізація цієї стадії потребує аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації, інформації з результатами розрахунків, а також залучення інформаційного процесу регулювання.

Згідно з вищевикладеним усі функції управління вимагають прийняття рішень, для усіх необхідні комунікація, обмін інформацією, щоб одержати інформацію для ухвалення правильного рішення і зробити це рішення зрозумілим для інших членів підприємства. Реалізація усіх без винятку стадій процесу управління потребує певних інформаційних процесів (цілепокладання, планування, регулювання), що можуть бути колегіальними; поточними або перспективними; частковими або загальними; організаційними, соціальними або економічними; формуватися на різних рівнях управлінської ієрархії залежно від специфіки вирішуваних на кожній із стадій задач. Інакше кажучи, управління виступає як один із видів інтелектуальної праці, процес якого характеризується спостереженням за фактами, фіксуванням і зберіганням даних в інформації, їх контролем та аналізом, вибором і прийняттям управлінських рішень. Таким чином, управління, як і кожна його функція, неможливе без інформації (інформаційного процесу), що є аксіомою. Щодо цього Б. Район зазначає, що не інформація виникає з управління, а останнє виникає на основі інформації та інформаційного процесу [12, с. 54].

Цей факт підтверджує думку більшості вчених [1; 4; 13] про неможливість управління сучасним промисловим підприємством без інформаційних процесів, в чому виявляється своєрідна інфраструктура управління інформаційною діяльністю. Інформаційні процеси слід розглядати як інформаційне відображення реально наявних явищ, ресурсів, стосовно яких приймаються управлінські рішення, з метою контролю якості яких використовуються саме ці інформаційні процеси. Тобто можна стверджувати, що інформацію про об'єкт слід розглядати як відображення цього об'єкта в деякій матеріальній системі, яка може існувати незалежно від самого об'єкта і незалежно від того, чи буде ця інформація кимось колись використана. Однак коли йдеться про цінність інформації та про її споживчу вартість, то необхідно перш за все враховувати людський фактор, що цю інформацію споживає, чи той процес, де вона використовується [14].

Підприємство як цілісна відкрита система діє з урахуванням властивостей окремих елементів та через наявність певних взаємовідносин між процесами управління. Слід зацентувати увагу на тому, що є необхідність розподілу отримання інформації, прийняття рішень та впливу інформаційних процесів на управління діяльністю підприємства. Це може бути досягнуто за рахунок структурного розподілу елементів системи управління, а саме елементу прийому інформації, виробляючого та здійснюючого елементів. Отже, функція управління, що досліджується через інформаційний процес стосовно управління, розподіляється між елементами, які взаємопов'язані інформаційним потоком, а саме суб'єктом та об'єктом, інформаційним процесом. Таким чином, управління як інформаційний процес здійснюється у певній послідовності; завжди має певну мову, за допомогою якої можна прочитати зміст циркулюючої інформації, а також правила, за допомогою яких цей зміст може бути перекладений іншою мовою.

Виділяючи інформаційну складову як один з найважливіших об'єктів управління в загальному алгоритмі його формування (обґрунтування), прийняття і реалізації, насамперед проаналізуємо змістову характеристику такого узагальненого поняття. Саме тому доцільними, на нашу думку, є формулювання та дослідження сутності такого поняття, як інформаційний процес управління (рис. 1).

Інформаційний процес управління визначається також як процес інформаційного забезпечення, орієнтованого на користувачів інформації, зайнятих в управлінні складними об'єктами [14]. Це не означає, що по результатах прийнятих і реалізованих управлінських рішень не виникає інформації, яка вносить певні зміни у стан певних об'єктів управління, а підкреслює актуальність дослідження такого феномена, як інформаційне забезпечення загалом, і контрольної функції стосовно процесу формування та реалізації управлінського рішення зокрема.

З огляду на те, що прийняття управлінських рішень є проявом функціонування підсистеми внутрішнього контролю підприємства, слід звернути



Рис. 1. Визначення поняття «інформаційний процес управління»

увагу передусім на закони існування цієї підсистеми, а саме закон інформованості як прояв закону організації будь-якої системи. Саме закон інформованості породжує принципи побудови підсистеми внутрішнього контролю, такі як достатність контролю (зокрема, контролю управлінських рішень). Саме цей принцип достатності є загальносистемним принципом забезпечення необхідною достовірною та якісною інформацією. Таким чином, принцип достатності контролю управлінських рішень – це спроможність забезпечити інформацією, яка б відповідала таким кількісним та якісним критеріям, як необхідність та достовірність.

За основу формалізації інформаційного процесу управління підприємством слід взяти загальний кібернетичний підхід «вхід – переробка – вихід», тобто інформаційну підтримку управління на шляху його вироблення (обґрунтування), прийняття та реалізації. Ґрунтуючись на цьому визначенні, можемо сказати, що інформація в системі управління підприємством буде означати весь інформаційний процес, а за елементами саме кібернетичного підходу він може бути представлений як інформація, що обслуговує управління.

Доцільно звернути увагу на те, що інформація, яка циркулює в системі управління підприємством, «не є звичайним механічним поєднанням, а є двома видами інформації, яка переростає у новий вид, втрачає свою самостійність і набуває нових якісних і кількісних характеристик».

Щодо циркулювання інформаційних процесів, то треба зазначити, що система зворотної інформації повинна не лише забезпечувати реєстрацію реальних процесів, але й відігравати роль специфічного соціального радару, який «уловлює» відхилення від заданих параметрів і стимулює суб'єкта управління до коригуючих команд і дій.

Інформаційний процес управління є результатом фільтрації та обслуговує процес управління підприємством. Він є основою для кількісного та якісного оцінювання кожного об'єкта з позиції формування управлінських рішень. Змістова компонента інформаційного процесу управління формується під впливом суб'єктів управління, але насамперед залежить від інформації про об'єкти, нормативно-правової, науково-технічної інформації та інформації (проміжної та підсумкової), отриманої в результаті дій суб'єктів управління.

Для створення якісного забезпечення роботи інформаційних процесів управління важливими є вибір та обґрунтування організаційного підходу до структурування інформаційного процесу, що обслуговує управління, в результаті чого слід встановити залежність описової інформації від підходу до формування сукупного об'єкта, на управління якого спрямовані інформаційні процеси. Ці інформаційні процеси інтегровані в єдиному економічному просторі та є складовими частинами єдиного

сукупного об'єкта внутрішнього управління, а саме економки підприємства, функціонування якої обумовлює наявність ресурсів та процесів господарювання. Звідси випливає, що інформаційні процеси управління спрямовані на управління ресурсами та процесами на підприємстві. Конструктивний аналіз наукового доробку попередників стосовно досліджуваної проблеми проведено в праці В.Ф. Максимової [15], де автор обґрунтовує деталізацію інформаційних процесів за класифікаційними ознаками, які дають можливість дослідити економічну діяльність за визначеними об'єктами.

Підсумовуючи вищевикладене, можемо відзначити, що інформаційні процеси, які відігравали важливу роль і в докомп'ютерну епоху, нині швидкими темпами за ступенем вдосконалення інформаційних і комунікаційних технологій змінюють свою технологічну реалізацію, якісні та кількісні характеристики. Від уміння ефективно використовувати інформацію та інформаційні процеси в управлінні залежить успіх будь-якої діяльності, адже вони дають змогу у короткі терміни знаходити оптимальні рішення.

Розглянуті інформаційні процеси в управлінні не можна розглядати автономним чином, оскільки вони є взаємопов'язаними та утворюють загальний інформаційний процес. Особливу увагу слід звернути на те, що характерний для нашого часу стрімкий розвиток обчислювальної техніки, мікроелектроніки, засобів зв'язку приводить до швидкої зміни характеру інформаційних процесів і технічних засобів їх реалізації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, з метою здійснення ефективної управлінської діяльності на вітчизняних підприємствах промисловості слід чітко розуміти сутність, зміст, принципи та особливості формування інформаційних процесів, переваги їхнього використання в управлінському процесі, що актуалізує продовження як теоретичного дослідження у цій галузі, так і аналізування світової та вітчизняної практики формування та використання інформаційних процесів в управлінні промисловими підприємствами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пономаренко В.С., Бутова Р.К. та ін. Інформаційні системи і технології в економіці: навч. посіб. Київ: Академія, 2002. 542 с.
2. Мільнер Б.З. Теорія організації: підручник. Москва: Інфра-М, 2006. 720 с.
3. Морозова Н.А. Управління комунікаціями в організації. Вісник ВДУ. Серія: Економіка і управління. 2010. № 2. С. 173–181.
4. Виговська Н.Т. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2008. 532 с.
5. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

6. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 290 с.

7. Asahi H., Tadao U. Joho sangyo ron. Information Industry Theory: Dawn of the Coming Era of the Ectodermal Industry. Tokyo: VP, 1963. 156 p.

8. Heilman H. Informations management: Aufgabe der Unternehmensleitung. Stuttgart: Poeschel, 1990. 136 p.

9. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.

10. Johansson H., McHugh P., Pendlebury J. Business process reengineering. Breakpoint strategies for market dominance. N.Y.: John Wiley & sons, Inc, 1993. 178 p.

11. Реслер М.В. Методичні підходи до формування інформації як основи забезпечення діяльності обліково-аналітичної системи. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. 2010. № 29 (ч. 1). С. 257–260.

12. Райан Б. Практика корпоративного управління в Україні // Міжнародна фінансова корпорація. Москва: Аудит ЮНІТІ, 2005. 88с.

13. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління. Київ: МАУП, 2002. 224 с.

14. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / пер. с англ. под. науч. ред. О.И. Шкаратана. Москва: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.

15. Максимова В.Ф. Контроль в управлінні економічними процесами на підприємстві: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська освіта», 2008. 190 с.

#### REFERENCES:

1. Ponomarenko V.S., Butova R.K. ta inshi (2002) Informatsiini systemy i tekhnolohii v ekonomitsi: navch. posib. [Information Systems and Technologies in Economics: Textbook]. K.: Akademiya (in Ukrainian).

2. Milner B.Z. (2006) Teoriia orhanizatsii: Pidruchnyk [Theory of organization: textbook]. Moscow: Infra-M (in Russian).

3. Morozova N.A. (2010) Upravlinnia komunikatsiiamy v orhanizatsii [Management of communications in the organization]. Visnyk VDU. Serii: Ekonomika i upravlinnia, no. 2, pp. 173–181.

4. Vyhovcka N.T. (2008) Hospodarskyi kontrol v Ukraini: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia: Monohrafiia

[Economic control in Ukraine: theory, methodology, organization: Monograph]. Zhytomyr: ZhDTU (in Ukrainian).

5. Kuzmin O.Ye., Heorhiadi N.H. (2006) Formuvannia i vykorystannia informatsiinoi systemy upravlinnia ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva: Monohrafiia [Formation and use of the information management system by the economic development of the enterprise: Monograph]. Lviv: "Lvivska politehnika" (in Ukrainian).

6. Petrenko S.M. (2007) Informatsiine zabezpechennia vnutrishnoho kontroliu hospodarskykh system [Information support of internal control of economic systems]. Donetsk: DonNUET (in Ukrainian).

7. Asahi H. Joho sangyo ron. Information Industry Theory: Dawn of the Coming Era of the Ectodermal Industry / H. Asahi, U. Tadao. –Tokyo: VP, 1963. 156 p.

8. Heilman H. Informations management: Aufgabe der Unternehmensleitung / H. Heilman. Stuttgart: Poeschel, 1990. 136 p.

9. Khammer M., Champy Dzh. (2007) Reynzhynryrnh korporatsyy. Manyfest revoliutsyy v byznese [Reengineering corporation. The Manifesto of the Revolution in Business]. Moscow: Mann, Yvanov y Ferber (in Russian).

10. Johansson H. Business process reengineering. Breakpoint strategies for market dominance / H. Johansson, P. McHugh, J. Pendlebury. – N.Y.: John Wiley & sons, Inc, 1993. – 178 p.

11. Resler M.V. (2010) Metodychni pidkhody do formuvannia informatsii, yak osnovy zabezpechennia diialnosti oblikovo-analitychnoi systemy [Methodical approaches to the formation of information as the basis for the activity of accounting and analytical system] Naukovyi visnyk Uzhhorodsoho nats. un-tu, vol. 1, no. 29, pp. 257–260.

12. Raian B. (2005) Praktyka korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini [The practice of corporate governance in Ukraine]. Moscow: Audyt YuNYTY (in Ukrainian).

13. Kulytskyi S.P. (2002) Osnovy orhanizatsii informatsiinoi diialnosti u sferi upravlinnia [Fundamentals of information management in the field of management]. K.: MAUP (in Ukrainian).

14. Kastels M. (2000) Ynformatsyonnaia epokha: ekonomyka, obshchesto y kultura [Information Age: Economics, Society and Culture]. Moscow: HU VShE (in Russian).

15. Maksimova V.F. (2008) Kontrol v upravlinni ekonomichnymy protsesamy na pidpriemstvi [Control in the management of economic processes at the enterprise]. Sumy: VTD "Universytetska osvita" (in Ukrainian).



**Shcherbak A.M.**Lecturer at Department of Management and Business,  
Simon Kuznets Kharkov National University of Economics**INFORMATION PROCESSES IN THE MANAGEMENT OF A MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

In modern conditions, development trends of modern industrial enterprises are due to the complexity of the information infrastructure under the influence of macroeconomic management conditions, the increase in the rates of scientific and technological progress, organizational changes and the growth of business ties. As a result, management efforts are most often aimed at eliminating the inadequacy of information and information congestion through means of implementing narrowly focused activities that require constant financial investments.

Such an approach to the management of the information sphere of activity is not justified since it does not take into account the system properties and the possibilities of maximizing the use of information resources of industrial enterprises. In the modern enterprise management system, the information process must be integrated with the management functions to create a strong information potential of the enterprise. Therefore, the research and diagnostics of information processes in the management of industrial enterprises with a view to solving and eliminating problems in this sphere determined the relevance of the further direction of this study.

World trends in the development of society lead to the need for a significant increase in the use of information processes in the field of management. Information from the auxiliary and secondary factor of social production is transformed into a factor, significantly affecting the economy, defense, and politics. Moreover, it becomes a direct factor of economic growth, attracting a significant part of material resources to work, and in this capacity is the information potential or information resources of the socio-economic system, in which enterprises operate.

Thus, we can say that modern management is impossible without the use of an integrated technology based on modern software solutions that allow streamlining information processes, providing access to current data, and providing the necessary means to support the adoption of sound management decisions.

For today, the management of an industrial enterprise requires new approaches to the use and maintenance of information, methods for its analysis and optimization of the directions of both external and internal information processes. Information in all its manifestations is the basis for creating business development, anticipating the consequences of each of the future financial and economic processes. The key is the search for information opportunities, changing not its essence but the levels, directions, and mechanisms of use. Thus, the information process is firmly embedded in the overall organizational and economic system that allows integrating, coordinating, and regulating the management functions in the information interpretation.

## МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАЧІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

### MARKETING RESEARCH OF CONSUMERS OF AGRICULTURAL ENTERPRISE

*У статті проведено дослідження для визначення переваг покупців продукції підприємства на ринку сільськогосподарської продукції та розробки комплексу маркетингу для підприємства. Наведено результати проведеного маркетингового дослідження споживачів сільськогосподарського підприємства. Дослідження проводилося за допомогою анкетного опитування. Визначено портрет цільової аудиторії та основні характеристики споживчої поведінки, частоту покупки, фактори, що впливають на рішення про покупку, відданість марці. За результатом дослідження запропоновано сучасні напрями для здійснення маркетингової діяльності на сільськогосподарському підприємстві.*

**Ключові слова:** маркетингове дослідження, група споживачів, рішення споживача, сегментація ринку, цінова політика, маркетингова стратегія.

*и основные характеристики потребительского поведения, частота покупки, факторы, влияющие на решение о покупке, преданность марке. По результатам исследования предложены современные направления для осуществления маркетинговой деятельности на сельскохозяйственном предприятии.*

**Ключевые слова:** маркетинговое исследование, группа потребителей, решение потребителя, сегментация рынка, ценовая политика, маркетинговая стратегия.

*In the article, the study is conducted to determine the preferences of buyers of enterprise products in the market for agricultural products and the development of the marketing complex for an enterprise. Results of conducted marketing research of consumers of the agricultural enterprise are presented. The study is carried out using a questionnaire survey. Research tasks are to determine the portrait of the target audience and the main characteristics of consumer behavior, the frequency of purchase, to identify factors affecting the decision to purchase, loyalty to the brand. As a result of the research, the modern directions for marketing activity at an agricultural enterprise are proposed.*

**Key words:** marketing research, consumer group, consumer decision, market segmentation, pricing policy, marketing strategy.

УДК 658.8

**Яшкіна О.І.**

д.е.н., доцент,  
професор кафедри маркетингу  
Одеський національний політехнічний  
університет

**Більмак А.В.**

магістр  
Одеський національний політехнічний  
університет

*В статье проведено исследование для определения преимуществ покупателей продукции предприятия на рынке сельскохозяйственной продукции и разработки комплекса маркетинга на предприятии. Приведены результаты проведенного маркетингового исследования потребителей сельского предприятия. Исследование проводилось с помощью анкетного опроса. Определены портрет целевой аудитории*

**Постановка проблеми.** Ключовими проблемами споживачів на ринку сільськогосподарської продукції є вивчення та залучення цільової аудиторії. Маркетологу необхідно визначитися з тим, хто є цільовою аудиторією для підприємства та як краще стимулювати продажі. Отже, основною проблемою таких підприємств є вибір цільової аудиторії, на яку необхідно орієнтуватися, з розробленням маркетингових заходів. Підприємству, яке реалізує сільськогосподарську продукцію, необхідно ретельно вибирати маркетингові інструменти, аби виділитися серед конкурентів та залучити всіх можливих клієнтів. Також проблемами, що стримують розвиток аграрного маркетингу в Україні, є нерозвинена ринкова інфраструктура, недостатність кваліфікованих кадрів, що володіють досвідом маркетингової роботи, відсутність повної інформації про стан внутрішнього й зовнішніх ринків сільськогосподарської продукції, відсутність матеріально-технічних і фінансових ресурсів для створення та функціонування служби маркетингу на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поведінка споживачів є основним фокусом різноманітних маркетингових досліджень. М.А. Окландер виділяє дві парадигми сучасного розвитку поведінкових теорій, а саме позитивізм, який ґрунтується на використанні кількісних методів для

вивчення поведінки споживачів, та постмодернізм, який ґрунтується на використанні якісних методів [2]. В.Л. Корнієв та В.В. Кірик за результатами проведеного дослідження доходять висновку, що за певних обставин споживачі можуть ставитися до ціни як до показника якості, а тому менш чутливі до її рівня. Чим більше у споживачів рівень ціни асоціюється з рівнем її якості, тим менше вони чутливі до зміни її рівня [3]. Теоретико-методологічні та практичні аспекти організації та проведення маркетингових досліджень вивчали західні науковці, зокрема Ф. Котлер, Н. Малхотра, Г. Черчіль [4–6].

У наукових роботах та бізнес-виданнях автори одноставно погоджуються з вирішальною роллю маркетингу для розвитку ринку, однак практичні питання маркетингової діяльності вітчизняних виробників на аграрному ринку залишаються недостатньо дослідженими.

В науковій літературі цьому питанню не приділяється значної уваги, але не можна ігнорувати вплив маркетингових досліджень на розвиток ринку сільськогосподарської продукції. Саме тому вибір теми дослідження є актуальним та сприятиме формуванню наукових висновків щодо ролі маркетингових досліджень в умовах ринкової економіки та впливу маркетингу на розвиток сільськогосподарства в Україні.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення маркетингових досліджень щодо визначення основних характеристик покупців сільськогосподарської продукції та розробка пропозицій для підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для аналізу вибрано ПАТ «Компанія Райз». Це підприємство працює на ринку сільськогосподарської продукції. Основними проблемами підприємства є:

- 1) визначення портрета цільової аудиторії;
- 2) визначення основних характеристик споживчої поведінки (частота покупки; визначення факторів, що впливають на рішення про покупку; відданість марці);
- 3) визначення рівня впізнавання марки підприємства.

Підприємство стикається з проблемами впізнавання та неможливості створити адекватну маркетингову кампанію. Для вирішення визначених проблем та отримання інформації щодо характеристик клієнтів підприємства ПАТ «Компанія Райз» проведено анкетне опитування.

Географія дослідження: Вінницька область. Обсяг вибірки: 30 осіб. Дослідження здійснювалося методом персонального формалізованого інтерв'ю в техніці "fase to fase" в місцях продажу продукції підприємства менеджерами з продажу у осіб, які вчинили купівлю цього продукту.

*Результати аналізу відповідей респондентів.*

- 1) **Форми господарства:**
  - 36,7% респондентів, або 11 респондентів, – господарські товариства;
  - 30%, або 9 респондентів, – приватні підприємства;
  - 33,3%, або 10 респондентів, – фермерські господарства;
  - 13,3%, або трьох респондентів, не влаштовує висока ціна порошку.
- 2) Опитано 6,7% респондентів віком до 30 років, 13,3% віком 31–40 років, 53,3% віком 41–51 років, 26,7% віком 51–60 років.
- 3) **Стать:**
  - 83,3%, або 25 респондентів, – чоловіки;
  - 16,7%, або 5 респондентів, – жінки.
- 4) **Освіта:**
  - 40% респондентів мають вищу освіту;
  - 33,3% мають середню спеціальну освіту.
- 5) **Як часто купують продукцію чи замовляють послуги ПАТ «Компанія Райз»:**
  - 46,7% опитаних респондентів дуже рідко (1–3 рази в рік) купують продукцію ПАТ «Компанія Райз»;
  - 13 респондентів, або 43,3% всієї сукупності, купують продукцію час від часу (1–3 рази на півроку);
  - 3 респонденти, або 10%, купують продукцію дуже часто (1–3 рази на місяць); це зумовлено тим, що продукція та послуги, які надає компанія, залежать від сезону та пори року.

6) Чи влаштовує рівень якості продукції та послуг ПАТ «Компанія Райз»:

- 50% респондентів влаштовує продукція та послуги ПАТ «Компанія Райз»;
- 30% респондентів не влаштовує якість продукції та послуги;
- 20% вважають, що продукція та послуги мають не дуже високий рівень якості.

7) Оцінка цінової політики ПАТ «Компанія Райз»:

- 30% вважають, що в компанії зависокі ціни, які не відповідають якості товару;
- 46,7% вважають, що зависокі ціни, які виправдовують якість товару (цієї позиції дотримується більшість опитаних респондентів);
- 23,3% вважають, що ціни низькі і викликають сумнів щодо якості товару; ці показники безпосередньо не залежать від компанії а залежать від коливання курсу долара.

8) Пропозиції щодо вдосконалення та змін ПАТ «Компанія Райз»:

- 13,3% (4) вважають, що потрібно покращити якість продукції та надання послуг;
- 20% (6) вважають, що потрібно розширити чи змінити асортимент товару;
- 33,3% (10) не задоволені ціновою політикою компанії і вважають, що її потрібно змінити;
- 10% (10) респондентів все задовольняє.

9) Чи будуть рекомендувати послуги та продукцію, які надає ПАТ «Компанія Райз», своїм друзям/колегам:

- 73,3% опитаних респондентів будуть рекомендувати послуги та продукцію ПАТ «Компанія Райз» своїм друзям, колегам що є позитивним для іміджу компанії;
- 26,7% не будуть рекомендувати послуги та продукцію.

10) **Місце проживання:**

- 16,7% респондентів, або 5 респондентів, з обласних центрів;
- 6,7%, або 2 респонденти, з міст обласного підпорядкування;
- 20%, або 6 респондентів, з районних центрів, невеликих міст;
- 13,3%, або 9 респондентів, із селищ міського типу;
- 26,7%, або 8 респондентів, із сіл.

11) Завдяки чому респонденти зупинили свій вибір на ПАТ «Компанія Райз»:

- 53,3% (16) вибрали продукцію компанії за чияюсь рекомендацією;
- 16,7% (5) зробили вибір завдяки рекламі;
- 30% (9) віддали перевагу іншим джерелам інформації; ці показники є результатом раніше проведених рекламних компаній.

12) **Якість продукції і послуг ПАТ «Компанія Райз»:**

- 33,3% респондентів вважають, що продукція ПАТ «Компанія Райз» має високу якість;

- 53,3% вважають, що продукція має середню якість;
- 13,3% вважають, що продукція має низьку якість.

13) Віддають перевагу продукції вітчизняного виробника або зарубіжного:

- 50% респондентів віддають перевагу вітчизняним виробникам;
- 50% віддають перевагу зарубіжним виробникам; це пояснюється тим, що компанія пропонує як вітчизняну продукцію високої якості за досить невисокою ціною та має широкий асортимент, так і закордонну продукцію.

14) Цінова політика ПАТ «Компанія Райз»:

- 40% респондентів вважають, що ціни є високими;
- 46,7% респондентів вважають, що ціни є помірними, тобто не занадто високими і не заниженими;
- 13,3% респондентів вважають, що ціни на продукцію є низькими порівняно з іншими компаніями.

15) Як видно, більшість опитаних, а саме 76,7% споживачів, знайомі з компанією ПАТ «Компанія Райз», однак треба відзначити важливий факт. Споживачі не знають назву цієї компанії, а знають лише бренди компанії, тому можна стверджувати, що майже всі споживачі не знають цю компанію як представника найвідоміших брендів. І потрібно відзначити, що 23,3% респондентів вперше дізнались про ПАТ «Компанія Райз» і скористалися її послугами. Це зумовлене тим, що компанія досить давно працює на ринку.

16) Чи готові споживачі сплачувати більше за якісну продукцію, а також наскільки більше:

- 16,7% готові заплатити не більше, ніж на 10–20%;
- 30% готові заплатити, але в межах 20–40%;
- 6,7% готові заплатити, але в межах 40–60%;
- 6,7% готові заплатити в межах 60–90%;
- 10% готові сплачувати удвічі більше;
- 30% не готові переплачувати за більш якісну продукцію; це пояснюється тим що клієнтами є як великі сільськогосподарські підприємства, так і зовсім малі.

Після оброблення даних, отриманих шляхом анкетування, у програмі SPSS виконано кластерний аналіз. Завдяки цьому аналізу отримано такі висновки.

Методи кластерного аналізу можна застосовувати в самих різних випадках, навіть тоді, коли йдеться про просте групування, в якому все зводиться до утворення груп за кількісною схожістю. Метод кластерного аналізу – багатовимірна статистична процедура, котра полягає у зборі даних, що містять інформацію про вибірку об'єктів, і впорядкуванні об'єктів у порівняно однорідні групи [9, с. 141]. Основною метою аналізу є виділення в початкових багатовимірних даних таких однорідних підмножин, щоб об'єкти всередині груп були схожі в певному значенні один на одного, а об'єкти з різних груп – не

схожі. Під схожістю розуміється близькість об'єктів у багатовимірному просторі ознак.

Застосуємо кластерний аналіз на основі ранжирування характеристик продукції та послуг ПАТ «Компанія Райз» споживачами (за 12 питанням).

Таблиця 1  
**Якість продукції і послуг ПАТ «Компанія Райз»**

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідність	Висока	10	33,3	33,3	33,3
	Середня	16	53,3	53,3	86,7
	Низька	4	13,3	13,3	100,0
	Всього	30	100,0	100,0	

33,3% респондентів вважають, що продукція ПАТ «Компанія Райз» має високу якість; 53,3% вважають, що продукція має середню якість; 13,3% вважають, що продукція має низьку якість.

В результаті кластеризації всі респонденти були розділені на 2 кластери, перший з яких включив у себе 13 елементів, а другий – 17.

Важливо відзначити особливість, що споживачі були розділені на дві групи залежно від переваг характеристик.

1) Кластер має високі значення таких змінних, як якість, сервіс. Можна сказати, що для цього кластера важливо, щоби продукція була високої якості, а сервіс обслуговування перебував на вищому рівні. Цю групу можна назвати «споживачі, що орієнтуються на якість та сервіс обслуговування, який надає компанія». У вибірці їх виявилось 43%.

2) Кластер має високі значення змінних, що більшість покупців під час вибору продукту керуються ціною та транспортабельністю, а торговельна марка під час вибору продукції відходить на другий план. Цю групу можна назвати «споживачі, що орієнтуються на ціну та транспортабельність продукції». У вибірці їх виявилось 57%.

Застосуємо кластерний аналіз на основі ранжирування характеристик продукції та послуг ПАТ «Компанія Райз» споживачами (за 13 питанням).

Таблиця 2  
**Ви віддаєте перевагу продукції вітчизняного виробника чи зарубіжного?**

		Частота	Відсоток	Валідний відсоток	Накопичений відсоток
Валідність	Вітчизняний	15	50,0	50,0	50,0
	Зарубіжний	15	50,0	50,0	100,0
	Всього	30	100,0	100,0	



Із табл. 2 видно, що 50% респондентів віддають перевагу вітчизняним виробникам, така ж кількість відає перевагу зарубіжним виробникам.

В результаті кластеризації всі респонденти були розділені на 2 кластери, перший з яких включив у себе 10 елементів, а другий – 20.

Важливо відзначити особливість, що споживачі були розділені на дві групи залежно від переваг характеристик.

1) Кластер має високі значення таких змінних, як рівень ціни та компетенція працівників. Можна сказати, що для цього кластера важливо, щоб ціна на продукцію була невисокою, а рівень компетенції працівників був високого рівня. Цю групу можна назвати «споживачі, що орієнтуються на продукцію за невисокою ціною та компанії з високою компетенцією працівників». У вибірці їх виявилось 33%.

2) Кластер має високі значення змінної асортименту. Цю групу можна назвати «споживачі, що орієнтуються під час вибору на асортимент». У вибірці їх виявилось 67%.

Зіставивши ринкові позиції ПАТ «Компанія Райз», можемо зробити висновок про те, що найбільш привабливим сегментом є перший сегмент, тобто той, «який орієнтується на ціну». Перш за все за кількістю це найчисленніший сегмент. Найбільш впливовими чинниками щодо здійснення вибору стали асортимент і ціна. Також цей сегмент покупців був готовий прийняти ті ціни на товари, які існували.

Другим сегментом є «економний». Рішення про купівлю приймається з чисісь поради. Важливими характеристиками, які впливають на вибір покупців цього сегмента, є ціна та знижки. Цей сегмент є неперспективним для підприємства, оскільки для цього сегменту вирішальними чинниками під час здійснення покупки є ціна та знижки. Позиція підприємства збігається з потребами цієї групи.

Такий сегмент, як «вимогливий», є бажаним для підприємства, адже споживачів влаштовують високі ціни на цю продукцію. Таким чином, сегмент може принести підприємству бажаний прибуток за умови правильного формування цінової політики.

Цінову політику підприємству потрібно сформулювати так, щоб ціни були доступними, а на рішення про купівлю не впливав такий показник, як ціна. Потрібно розробити гнучку систему знижок.

Якісно розроблена товарна політика принесе ще більший прибуток, адже насиченість ринку більш широким асортиментом зможе привабити й інші сегменти ринку. Невід'ємним показником має бути якість, а зусилля підприємства повинні бути спрямованні на вдосконалення цього напрямку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Виходячи з проведеного дослідження, можемо зробити такі висновки. ПАТ «Компанія Райз» є досить популярною на ринку. Це говорить про те, що для просування на ринок для залучення споживачів і завоювання довіри будуть потрібні значні витрати на рекламу товару.

Можна вдосконалити вже наявний асортимент продукції, однак це буде вимагати від компанії значних витрат на просування поновленої продукції на українському ринку. Цей крок може стати для компанії надалі дуже прибутковим.

Розроблені гіпотези переважно були підтвержені. Це вказує на те, що ми рухались у потрібному напрямку, проводивши дослідження. Щодо пріоритетності гіпотез, то можна підкреслити те, що чим вище відсоток респондентів, які підтвердили гіпотезу, тим практичніше вона є для розроблення конкретних рекомендацій з удосконалення маркетингової діяльності для ПАТ «Компанія Райз».

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Окландер М.А. Сучасні трансформації культурних чинників поведінки споживача. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 386–392. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2013\\_10\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_65).
3. Корнієв В.Л., Кірик В.В. Вплив цінових змін на поведінку споживачів при стратегічному ціноутворенні на генеричні товари. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010. № 1. С. 11–20. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010\\_1\\_11\\_20\\_0.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_11_20_0.pdf).
4. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга / пер. с англ. 2-е европ. изд. Санкт-Петербург: издательский дом «Вильямс», 2002. 944 с.
5. Малхотра Н. Маркетинговые исследования: практ. руководство / пер. с англ. 4-е изд. Москва: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 1200 с.
6. Черчилль Г., Браун Т. Маркетинговые исследования / пер. с англ.; под ред. Г.Л. Багиева. 5-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 704 с.
7. Ким Дж.-О., Мьюллер Ч.У., Клекка У.Р. и др. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ. Москва: Финансы и статистика, 1989. 215 с.
8. Мандель И.Д. Кластерный анализ. Москва: Финансы и статистика, 1988. 176 с.
9. Фоменко Л.В. Становлення теорії маркетингу як науки та особливості його використання в малих сільськогосподарських підприємствах. Вісник Львівського національного аграрного університету. 2013. № 20(1). С. 380–387.

#### REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2013).
2. Oklander M.A. (2013) Suchasni transformatsii i kulturynykh chynnykiv povedinky spozhyvacha [Modern transformations of cultural factors of consumer behavior] Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut", no. 10, pp. 386–392. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2013\\_10\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_65).
3. Korniiiev V.L. (2010) Vplyv tsinovykh zmin na povedinku spozhyvachiv pry stratehichnomu tsinoutvorenni na henerychni tovary [Impact of price changes

on consumer behavior with strategic pricing on generic goods]. V.L. Koriniev, V.V. Kiryk // *Marketynh i menedzhment innovatsii*. (electronic journal), no 1, pp. 11–20. Available at: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010\\_1\\_11\\_20\\_0.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_11_20_0.pdf).

4. Kotler F. (2002) *Osnovy marketinga*. [Marketing Essentials]. SPb.: Williams (in Russian).

5. Malhotra N. (2007) *Marketingovyie issledovaniia: prakt. rukovodstvo* [Marketing Research. An Applied Jri-entation]. SPb.: Williams (in Russian).

6. Churchill G. (2007) *Marketingovyie issledovaniia* [Marketing researc]. SPb.: Williams (in Russian).

7. Kym Dzh.-O., Miuller Ch.U., Klekka U.R. (1989) *Faktorny, diskriminantnyi i klasternyi analiz* [Factorial, discriminant and cluster analysis]. Moscow: Finance and Statistics.

8. Mandel Y.D. (1988) *Klasternui analiz* [Cluster analysis]. Moscow: Finance and Statistics.

9. Fomenko L.V. (2013) *Stanovlennia teorii marketingu iak nauki ta osoblivosti iogo vikoristannia v malikh silskogospodarskikh pidpriemstvakh*. [The emergence of the theory of marketing as a science and the peculiarities of its use in small agricultural enterprises]. Lviv: Visnyk of Lviv National Agrarian University, pp. 380–387.

**Yashkina O.I.**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at Department of Marketing,  
Odessa National Polytechnic University

**Bil'mak A.V.**

Master,  
Odessa National Polytechnic University

### MARKETING RESEARCH OF CONSUMERS OF AGRICULTURAL ENTERPRISE

The key problem for consumers in the agricultural market is to explore and attract the target audience. An enterprise that sells agricultural products should carefully select marketing tools in order to stand out among its competitors and attract all possible customers. Also, problems hindering the development of agrarian marketing in Ukraine are undeveloped market infrastructure, lack of skilled personnel with experience in marketing, lack of complete information on the state of domestic and foreign markets for agricultural products, lack of material and technical and financial resources for the establishment and operation of the marketing service at the enterprise.

In scientific literature, this issue is not given much attention. But one cannot ignore the impact of marketing research on the agricultural market development. That is why the choice of the research topic is relevant and will contribute to the formation of scientific conclusions about the role of marketing research in terms of market economy and its impact on the development of agriculture in Ukraine.

The main purpose of the article is to generalize marketing research on determining the main characteristics of agricultural consumers and to develop proposals for the enterprise.

PAT “Kompaniia Raiz” was chosen for the analysis. This enterprise operates in the market for agricultural products.

The research was carried out by the method of personal formalized interview of the persons who purchased the product by means of the “face to face” technique in the places of sales of the enterprise by sales managers.

Based on the study, we can draw the following conclusions. PAT “Kompaniia Raiz” is quite popular in the market. This suggests that the promotion of the market to attract consumers and gain confidence will require a significant cost of advertising the product.

It is possible to improve the existing range of products but it will require significant costs from the company in order to promote new products in the Ukrainian market. This step can be very profitable for the company.

The hypotheses developed were mostly confirmed. This indicates that we were moving in the right direction, conducting the research. With regard to the priority of hypotheses, it can be emphasized that the higher the share of respondents who confirmed the hypothesis, so the more practical it is for the development of specific recommendations for improving marketing activities for PAT “Kompaniia Raiz”.

## РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

### METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF SOCIAL INFRASTRUCTURE OF REGIONS OF UKRAINE

*В умовах високого рівня невизначеності та непередбачуваності параметрів розвитку соціальної інфраструктури сьогодні недостатня увага приділяється питанням формування стратегії розвитку об'єктів соціальної інфраструктури. Необхідність вирішення цієї проблеми визначила вибір мети і завдань цього дослідження. У статті досліджено тенденції розвитку соціальної інфраструктури регіонів, виявлено фактори, що впливають на її розвиток. Запропоновані принципи формування стратегії розвитку соціальної інфраструктури.*

**Ключові слова:** соціальна інфраструктура, стратегія, розвиток, інвестування, регіон.

*В условиях высокого уровня неопределенности и непредсказуемости параметров развития социальной инфраструктуры сегодня недостаточное внимание уделяется вопросам формирования стратегии развития объектов социальной инфраструктуры. Необходимость решения этой проблемы определила выбор цели и задач*

*этого исследования. В статье исследованы тенденции развития социальной инфраструктуры регионов, выявлены факторы, влияющие на ее развитие. Предложены принципы формирования стратегии развития социальной инфраструктуры.*

**Ключевые слова:** социальная инфраструктура, стратегия, развитие, инвестирование, регион.

*In conditions of high level of uncertainty and unpredictability of the parameters of social infrastructure development, today insufficient attention is paid to the issues of formation of the strategy of development of social infrastructure objects. The need for solving this problem determined the choice of purpose and objectives of this study. In the article the tendencies of development of social infrastructure of regions are investigated, factors influencing its development are revealed. The principles of forming a strategy for the development of social infrastructure are proposed.*

**Key words:** social infrastructure, strategy, development, investment, region.

УДК 332.012.2:338.49

**Панасюк В.М.**

к.е.н., доцент,  
декан факультету обліку і аудиту  
Тернопільський національний  
економічний університет

**Постановка проблеми.** На початку 90-х років ХХ століття відбулися події, які повністю змінили наявну раніше систему, як політичну, так і економічну. Ринкова система господарювання, що зародилася в Україні в результаті змін, створила абсолютно нові умови для життя людей: державна власність змінилася приватною, державне планування економіки змінив ринок, тотальний державний контроль був замінений підприємницької здатністю. Нова економічна система задала свій вектор подальшого розвитку країни, визначивши свої правила і принципи, що регламентують господарську діяльність суб'єктів і формують певні норми щодо економічних сфер життєдіяльності людей. Сформована економічна формація, сучасний стан соціальної сфери, зумовлені переходом до ринкових відносин, і пов'язані з цим закономірності і тенденції розвитку соціальної інфраструктури вимагають перегляду принципів оцінки ефективності соціальних інвестицій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення робіт вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері стратегічного розвитку соціальної інфраструктури свідчить про глибоку теоретичну опрацьованість зазначеного напрямку. Серед дослідників, що займаються питаннями розвитку соціальної сфери, можна назвати: М. Туган-Бара-

новського, Ф. Ліста, А. Маршалла, К. Макконелла, П. Самюельсона, А. Чайнова, І.О. Верховода [2], А.А. Гейдта [4], В.М. Геєць [3], Є.В. Горшеніну [5], В.І. Куценко [6], В.А. Лазарева [7], Я.А. Маргуляна [8], А.А. Пакуліну [9], Р.П. Підлипну [10], А.Г. Ягодку [12]. Проблеми розміщення об'єктів соціальної інфраструктури знайшли своє відображення в роботах Б. Данилишина [6], С. Дорогунцова, Я. Олійника, Л. Чернюк [11], М. Фащевського, А. Степаненка, А. Хоронжого та ін.

Однак сучасні умови вимагають деталізації та уточнення принципів формування стратегії соціального розвитку з урахуванням наявних особливостей і закономірностей розвитку соціальної інфраструктури.

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення принципів формування стратегії розвитку об'єктів соціальної інфраструктури регіонів України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як уже було зазначено раніше, нова економічна система визначила свої правила подальшого розвитку країни. Зміни торкнулися всіх сфер життєдіяльності людей, не стала винятком і соціальна інфраструктура. Але оскільки соціальна інфраструктура належить до сфери невиробничого призначення і фінансується за рахунок коштів державного бюджету, то перетворення, що відбулися,

серйозним чином позначилися на стані соціальної інфраструктури. Так, наприклад, частина об'єктів соціальної інфраструктури були віддані в приватні руки; державний дефіцит перешкоджав повною мірою здійснювати фінансування об'єктів соціальної інфраструктури, що привело до зниження рівня фінансової забезпеченості цих об'єктів; міграційні процеси, пов'язані з переселенням людей із села в місто, привели до зміни структури споживачів соціальних послуг.

Нестабільність економічного розвитку виражається в зростанні кількості змін як в господарському житті, так і в суспільстві загалом, причому зменшується передбачуваність цих змін. Тому вирішення завдання, що виникло, можливе тільки з використанням інструментів стратегічного планування. Є значна кількість підходів для вирішення цього завдання як у науці, так і в практиці. Водночас збалансоване вирішення поставленого завдання, яке відповідає певним критеріям ефективності, можливе на основі використання методів стратегічного планування.

Необхідність розроблення стратегії розвитку об'єктів соціальної інфраструктури пред'являє інші вимоги до змісту, організації, форм і методів управлінської діяльності на рівні регіону. Досягнення цієї мети можливе лише на основі врахування всіх факторів, що визначають розвиток об'єктів соціальної інфраструктури в регіоні.

Для сучасного етапу розвитку соціальної інфраструктури характерні:

- загальне зменшення різноманітності і числа об'єктів соціальної інфраструктури та відповідне скорочення їхнього обсягу та асортименту, погіршення якості послуг;

- нерівномірний, незбалансований, асиметричний загалом розвиток галузей соціальної інфраструктури;

- наявність у цій сфері дефіциту в соціальних об'єктах, нерозвиненість ринкових механізмів відтворення її послуг, зумовлене недостатнім обсягом коштів, суперечливі наслідки практики передачі об'єктів соціальної інфраструктури з державного, регіонального на місцевий рівень без відповідної фінансової, організаційної та інвестиційної підтримки з боку держави;

- регіони значно диференційовані за рівнем забезпеченості населення об'єктами соціальної інфраструктури, інтенсивності їх використання і, відповідно, розмірами витрат на об'єкти соціальної інфраструктури в розрахунку на душу населення.

При цьому немає жорсткої функціональної залежності між темпами макроекономічного розвитку регіонів загалом і темпами розвитку соціальної інфраструктури на їх території. Проте за певних умов і в економічно слабо розвинених регіонах може бути досягнутий високий рівень розвитку соціальної інфраструктури. Тому управлінські рішення, пов'язані з розвитком соціальної інфраструктури, повинні здійснюватися не на основі загальних макроекономічних показників розвитку регіону, а за допомогою конкретних факторів, що характеризують стан і умови розвитку соціальної інфраструктури в регіоні. Досягнення цих цілей можливе за рахунок розроблення інструментів і їх використання для цілей соціально-економічного розвитку, що відображають рівень забезпеченості об'єктами соціальної інфраструктури.

З розглянутого вище можна виділити фактори, що істотно впливають на розвиток об'єктів соціальної інфраструктури (рис. 1).

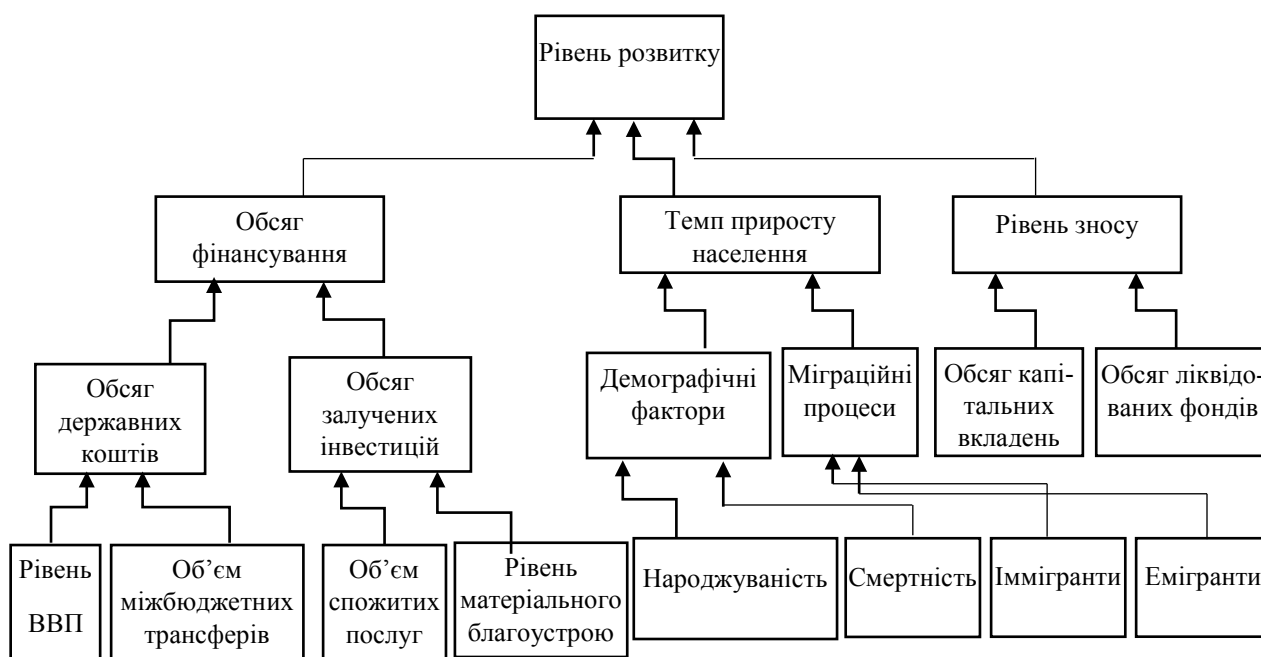


Рис. 1. Фактори, що впливають на розвиток об'єктів соціальної інфраструктури



Вивчення принципів формування стратегії соціальної інфраструктури проводилося на основі аналізу сучасних наукових уявлень про оцінки ефективності інвестицій. Вивчення їх змісту, безумовно, становить теоретичний і практичний інтерес, проте не може бути вичерпним з погляду формування принципів вибору стратегії розвитку соціальної інфраструктури в сучасних умовах.

Аналіз наявної літератури дав змогу виділити основні принципи формування стратегії соціальних галузей. Розглянемо склад запропонованих принципів, а також їх зміст більш детально.

1. Рівність суб'єктів регіону у визначенні потреби населення в об'єктах соціальної сфери полягає в необхідності рівноправного розподілу об'єктів соціальної сфери між населенням різних територій.

2. Ефективність використання коштів бюджету, що передбачає досягнення нормативної забезпеченості об'єктами соціальної сфери при мінімальних обсягах вкладень бюджетних коштів – полягає в оптимальному розподілі виділених коштів регіонального бюджету для розв'язання задач вирівнювання та/або доведення до нормативного рівня забезпеченості об'єктів соціальної сфери.

3. Достовірність вихідних даних та прозорості процедури визначення потреби і обсягів капітальних вкладень в об'єкти соціальної сфери – прозорість процедури передбачає використання єдиних методів і критеріїв оцінки ефективності соціальних інвестицій при вирішенні задач розподілу капітальних вкладень, а також відкритість інформації про результати такого розподілу

4. Системність оцінки, що передбачає врахування всього комплексу показників, що чинять істотний вплив як на величину потреби, так і обсяг капітальних вкладень – полягає в комплексному врахуванні всієї сукупності факторів, які впливають на ефективність здійснюваних капітальних вкладень в об'єкти соціальної сфери.

5. Адаптація використовуваної вхідної інформації до можливостей існуючої статистичної звітності полягає в можливості використання наявної інформації для вирішення завдання оцінки ефективності інвестицій у соціальну інфраструктуру на основі передбачуваних критеріїв і методів.

Розглянуті принципи не враховують особливостей соціальних інвестицій з погляду джерел їх

формування, закріплення за відповідним рівнем бюджету, територіального розміщення об'єктів соціальної інфраструктури. У зв'язку з цим виникла необхідність введення додаткових принципів.

Зміст запропонованих автором у дослідженні принципів конкретизовано з урахуванням виявлених особливостей розвитку соціальних галузей на сучасному етапі, а також форм їх прояву. Особливості, що визначили принципи формування стратегії соціальної інфраструктури, а також їх утримання, наведені в таблиці 1.

Визначення обсягів і джерел інвестування в соціальну сферу багато в чому залежить від стану об'єктів, територіального розміщення, а також їх профільної спрямованості. У зв'язку з цим вирішення завдання оцінки ефективності і розподілу обмежених бюджетних ресурсів значною мірою зумовлюється класифікацією об'єктів соціальної інфраструктури.

Істотний розрив між рівнем забезпеченості і джерелами фінансування не дає змоги говорити про можливість доведення об'єктів соціальної інфраструктури до нормативного рівня забезпеченості. Тому виникає необхідність поетапного доведення об'єктів соціальної галузі до рівня державних нормативів забезпеченості та вирішення цього завдання на стратегічному рівні. Цим зумовлена необхідність введення такого принципу, як облік стратегічного характеру розвитку об'єктів соціальної інфраструктури.

Накопичення фінансових можливостей, забезпечених зростанням обсягів ВВП, створює умови для розвитку соціальної сфери. Однак обмеженість фінансових ресурсів, що спрямовуються на ці цілі, а також альтернативність варіантів інвестування в галузі соціальної інфраструктури робить актуальним вирішення завдання розроблення методичного інструментарію вибору стратегії розвитку соціальної інфраструктури, що забезпечує оптимальний розподіл обмежених бюджетних коштів, виділених на цілі соціального розвитку.

Обмеженість ресурсів актуалізує завдання ефективного розподілу обмежених бюджетних коштів, що спрямовуються на цілі соціального розвитку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, результати дослідження характеру впливу чинників, а також закономірностей і тенденцій розвитку сучасного стану соціальної інфраструктури вимагають перегляду принципів

Таблиця 1

**Принципи формування стратегії соціальної інфраструктури**

Особливості розвитку соціальної інфраструктури	Принципи
Багатопротильність галузей, різний характер інвестування та територіального розміщення об'єктів соціальної сфери	Принцип декомпозиції об'єктів соціальної інфраструктури
Високий рівень зносу і незбалансованість об'єктів соціальної інфраструктури, недостатність бюджетних ресурсів	Поетапне досягнення державних нормативів забезпеченості об'єктами соціальної інфраструктури
Невизначеність і непередбачуваність параметрів розвитку соціальної інфраструктури, бюджетний дефіцит і багатоваріантність інвестування соціальних інвестицій за зростання обсягу ВВП, що спостерігається	Облік стратегічного характеру розвитку об'єктів соціальної інфраструктури. Оптимальність розподілу соціальних інвестицій

формування стратегії розвитку об'єктів соціальної інфраструктури. Зміст запропонованих у статті принципів конкретизовано з урахуванням виявлених особливостей розвитку соціальних галузей на сучасному етапі, а також форм їх прояву. Сформульовані принципи підлягають врахуванню під час вирішення завдання розроблення інструментів формування стратегії розвитку соціальної інфраструктури в регіоні. Водночас реалізація запропонованих принципів вимагає врахування відмінностей в об'єктах соціальної інфраструктури.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бабич А.М. Экономика и финансирование социальной сферы / А.М. Бабич, Е.В. Егоров. Казань: Центр экспертизы и маркетинга КГУ, 1996. 242 с.
2. Верховод І.О. Теоретичні основи ідентифікації та принципи реформування соціальної сфери економіки сучасної України / І.О. Верховод // Україна: аспекти праці. 2014. № 6. С. 28–37.
3. Геєць В.М. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України / В.М. Геєць // Економіка України. 2010. № 3. С. 4–20.
4. Гейдт А.А. Теоретические и концептуальные основы стратегического планирования развития инфраструктуры народного хозяйства / А.А. Гейдт. СПб.: Нестор, 2003. 244 с.
5. Горшенина Е.В. Система основных социально-экономических индикаторов для уровня жизни в регионе / Е.В. Горшенина // Вопросы статистики. 1996. № 4. С. 47–55.
6. Куценко В.І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики): [монографія] / В.І. Куценко; за наук. ред. Б.М. Данилишина. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2008. 818 с.
7. Лазарев В.А. К вопросу о соотношении понятий «сфера услуг», «непроизводственная сфера», «социальная сфера», «сфера обслуживания» и «сфера сервиса» / В.А. Лазарев // Науковедение. 2016. Т. 8. № 6. С. 53–63.
8. Маргулян Я.А. Социальная сфера региона как пространство развития человеческого капитала / Я.А. Маргулян, А.Ю. Булатецкая // Экономика, право, организация и управление в социальной работе: сборник научных трудов. СПб., 2017. С. 19–28.
9. Пакуліна А.А. Дослідження особливостей соціальної сфери України в умовах глобалізації економіки та аналіз трансформації її інституційного середовища / А.А. Пакуліна, Г.С. Пакуліна // Економічний простір. 2014. № 84. С. 80–88.
10. Підлипна Р.П. Соціальна сфера в контексті її функціонування / Р.П. Підлипна // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: економічна. – 2015. Вип. 48. С. 62–65.
11. Чернюк Л.Г. Соціальна інфраструктура та її пріоритетність в системі суспільного розвитку (методолого-організаційні аспекти) / Л.Г. Чернюк, П.В. Пепа // Вісник Чернігівського держ. ун-ту. (Серія: економічні науки). Вип. 1(56). 2012. С. 10–20.
12. Ягодка А.Г. Соціальна інфраструктура і політика: [навчальний посібник] / А.Г. Ягодка. К.: КНЕУ, 2000. 212 с.

#### REFERENCES:

1. Babich A.M., Egorov E.V. (1996) *Ekonomika i finansirovanie sotsial'noy sfery* [Economics and financing of social sphere]. Kazan: Tsentr ekspertizy i marketinga KGU (in Russian).
2. Verkhovod I.O. (2014) *Teoretychni osnovy identyfikatsii ta pryntsyipy reformuvannia sotsialnoi sfery ekonomiky suchasnoi Ukrainy* [Theoretical bases of identification and principles of reforming the social sphere of economy of modern Ukraine]. *Ukraine: aspects of labor*, no. 6, pp. 28–37.
3. Heiets V.M. (2010) *Liberalno-demokratychni zasady: kurs na modernizatsiiu Ukrainy* [Liberal-democratic foundations: a course on modernization of Ukraine]. *Ukraine economy*, no. 3, pp. 4–20.
4. Geydt A.A. (2003) *Teoreticheskie i kontseptual'nye osnovy strategicheskogo planirovaniya razvitiya infrastruktury narodnogo khozyaystva* [Theoretical and conceptual bases of strategic planning of development of an infrastructure of a national economy]. St. Petersburg: Nestor (in Russian).
5. Gorshenina E.V. (1996) *Sistema osnovnykh sotsial'no-ekonomicheskikh indikatorov dlya urovnya zhizni v regione* [System of basic socio-economic indicators for living standards in the region]. *Questions of statistics*, no. 4, pp. 47–55.
6. Kutsenko V.I. (2008) *Sotsialna sfera: realnist i kontury maibutnoho (pytannia teorii i praktyky)* [Social sphere: the reality and contours of the future (questions of theory and practice)]. Nizhyn: Aspect-Polygraph (in Ukraine).
7. Lazarev V.A. (2016) *K voprosu o sootnoshenii ponyatiy «sfera uslug», «neproizvodstvennaya sfera», «sotsial'naya sfera», «sfera obsluzhivaniya» i «sfera servisa»* [To the question of the correlation of the concepts «service sphere», «non-production sphere», «social sphere», «service sphere» and «service sphere»]. *Science*, vol. 8, no. 6, pp. 53–63.
8. Margulyan Ya.A., Bulatetskaya A.Yu. (2017) *Sotsial'naya sfera regiona kak prostranstvo razvitiya chelovecheskogo kapitala* [The social sphere of the region as a space for the development of human capital]. *Ekonomika, pravo, organizatsiya i upravlenie v sotsial'noy rabote: sbornik nauchnykh trudov* [Economics, law, organization and management in social work: a collection of scientific papers]. St. Petersburg, pp. 19–28.
9. Pakulina A.A. (2014) *Doslidzhennia osoblyvostei sotsialnoi sfery Ukrainy v umovakh hlobalizatsii ekonomiky ta analiz transformatsii yii instytutitsiinoho sere-dovyshcha* [Investigation of the features of the social sphere of Ukraine in the conditions of globalization of the economy and analysis of the transformation of its institutional environment]. *Economic space*, no. 84, pp. 80–88.
10. Pidlypna R.P. (2015) *Sotsialna sfera v konteksti yii funktsionuvannia* [Social sphere in the context of its functioning]. *Visnyk of Lviv Commercial Academy. Series: economical*, vol. 48, pp. 62–65.
11. Cherniuk L.H., Pepa P.V. (2012) *Sotsialna infrastruktura ta yii priorytetnist v systemi suspilnoho rozvytku (metodoloho-orhanizatsiini aspekty)* [Social infrastructure and its priority in the system of social development (methodological and organizational aspects)]. *Visnyk of the Chernihiv State University. (Series: Economic Sciences)*, vol. 1, no. 56, pp. 10–20.
12. Yahodka A.H. (2000) *Sotsialna infrastruktura i polityka* [Social infrastructure and politics]. Kyiv: KNEU (in Ukraine).

**Panasiuk V.M.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Dean of Faculty of Accounting and Auditing  
Ternopil National Economic University

**METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING THE STRATEGY OF DEVELOPMENT  
OF SOCIAL INFRASTRUCTURE OF REGIONS OF UKRAINE**

In the article, development tendencies in the social infrastructure of regions are considered, the factors influencing its development are revealed. Principles of forming a strategy for the development of social infrastructure are proposed.

The urgency of the chosen topic is substantiated by the fact that in the conditions of a transitional period to a market economy system, social infrastructure has undergone serious changes, which greatly affected the state of social objects. The main volume of investments in the years of reforms was aimed at the development of promising fields of production, investments in social infrastructure were minimized. The insufficient amount of capital investments in social infrastructure objects has led to a violation in the reproductive cycle of social infrastructure objects, and a high level of wear and tear of fixed assets. At the same time, migration processes associated with population migration and demographic decline have changed the structure of consumers of social services, which led to the inconsistency of social infrastructure of the population structure. The level of provision of social infrastructure objects also depends to a large extent on the volume of investment, which is determined by the rate of economic growth.

That is, the main problems of the current state of social infrastructure are the general reduction of the diversity and number of social infrastructure objects and the corresponding reduction of their volume and range, deterioration of the quality of services; uneven, unbalanced, asymmetric as a whole development of branches of social infrastructure; the presence in this sphere of a deficit in social facilities, the lack of development of market mechanisms for the reproduction of its services, due to insufficient funds, a significant differentiation of regions by the level of security of the population objects of social infrastructure, the intensity of their use and, accordingly, the size of expenditure on objects of social infrastructure per capita.

Therefore, the question of the formation of a strategy for the development of social infrastructure objects at the present stage is important for the further development of the social sphere.

For this purpose, the author, taking into account the identified peculiarities of the development of social sectors, defined the principles of forming a strategy for the development of objects of social infrastructure in the regions of Ukraine. Among them: the principle of decomposition of objects of social infrastructure; gradual achievement of state standards of provision of social infrastructure objects; accounting of the strategic nature of the development of social infrastructure objects; optimal distribution of social investment. The formulated principles are to be taken into account when solving the problem of developing tools for shaping the strategy for the development of social infrastructure in the region.

## SOCIO-ECONOMIC MODERNIZATION OF MOUNTAIN TERRITORIES AS A STRATEGIC DIRECTION OF THEIR DEVELOPMENT

### СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ГІРСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ЇХНЬОГО РОЗВИТКУ

UDC 330.35

**Pityulych M.M.**

Doctor of Economic Sciences,  
Senior Research Fellow,  
Transcarpathian Regional Center  
Of Socio-Economic

And Humanitarian Research  
Of The Nas Of Ukraine

**Ропук М.М.**

Postgraduate Student at the Department  
of Economics of Enterprise  
State University «Uzhhorod National  
University»

*The article deals with the problem of socio-economic modernization of mountain areas as a strategic direction of their development. On the base of the various scientific approaches, the essence of the concept of «modernization» is clarified. The main directions of modernization of the economy of mountain territories at the regional level of development are proposed, which means the implementation of complex system measures to implement deep structural and sectoral changes.*

**Key words:** modernization, economy of the region, economy of mountain territories, decentralization.

*У статті досліджується проблема соціально-економічної модернізації гірських територій як стратегічного напрямку їхнього розвитку. На основі вивчення різних наукових підходів, з'ясовано сутність поняття «модернізація». Запропоновано основні напрями модернізації економіки гірських територій на регіональному рівні*

*розвитку, під якими розуміється реалізація комплексних системних заходів з метою здійснення глибоких структурно-секторальних змін.*

**Ключові слова:** модернізація, економіка регіону, економіка гірських територій, децентралізація.

*В статье исследуется проблема социально-экономической модернизации горных территорий как стратегического направления их развития. На основе изучения различных научных подходов, выяснено сущность понятия «модернизация». Предложены основные направления модернизации экономики горных территорий на региональном уровне развития, под которыми понимается реализация комплексных системных мероприятий с целью осуществления глубоких структурно-секторальных изменений.*

**Ключевые слова:** модернизация, экономика региона, экономика горных территорий, децентрализация.

**Formulation of the problem.** Solving the problems of management of ecological and economic development of mountain areas today is associated with the transition of their natural and economic complex onto the innovative way of development, which becomes a critical condition for their sustainable functioning in the medium and long term. Innovation component becomes the dominant component of the process of modernization of the economy, which includes a set of interconnected components – a structural, technological, investment, institutional and social component. Under these conditions, the development and implementation of the strategy of modernization of the economy considering the specifics of the development of mountain areas becomes of the particular relevance and is considered as a key tool to overcome the depressive state which is inherent to the overwhelming majority of the mountain settlements.

Not exaggerating, it can be argued that without modernization of the economy, mountain areas have no future. Most clearly, this syndrome manifests itself in the total poverty, the scale of unemployment, which far exceeds the threshold levels, the intensive labor migration of the economically active population, the outflow of youth from the countryside, the collapse of the social sphere and the extinction of certain mountain settlements.

**Review of the latest research papers and publications.** The methodological foundation for the further modernization of the economy of the mountain territories are the theories and concepts of the economic development of the regions, in particular, the prominent ones are the theory of placement

(J.H. von Thünen, C.W. Launhardt, A. Weber), regional growth theory (H. Richardson, W. Isard, A. Marshall, A. Lösch, G. Myrdal), the theory of state regulation of the economic development of the regions (S. Denison, J.E. Hoover, G. Cameron, J.M. Keynes).

An extremely important role in the process of formation of the ecological and economic model of the development of mountain areas is given to the socio-natural doctrines, which makes it possible to consider the processes of modernizing the economy at any hierarchical level of management in the context of the co-evolution of the society and nature. G. Spencer was the first scientist, who pointed out the connection between the natural component and human activity. Later, this idea was developed by evolutionists J. Huxley, F. Dobrozhansky, as well as social behavior researchers-sociobiologists E. Wilson and J. Lumsden. These works have given an impulse to the development of bio-philosophy, eco-philosophy, bio- and vita-centrism.

Among Ukrainian scientists, the processes of modernization of the economy are highlighted in the works of V. Heyets, A. Gritsenko, V. Onishchenko, V. Papp, L. Fedulova, L. Shevchuk [1; 2; 3; 4; 5; 6].

**The research goal of the article** is to investigate the problem socio-economic modernization of mountain territories as a strategic direction of their development.

**Presentation of the main research material.** The analysis of these studies points out that today it has been accumulated a considerable amount of scientific knowledge on the search for ways to modernize the country's economy as a key imperative of economic growth. At the same time, it should be



noted that today there is no single theoretical and methodological definition of the concept of modernization. The term «modernization» (from «moderne» – modern, current) was first used by the philosopher Marquis de Condorcet in 1770 to indicate the ability of modern people to scientifically direct changes in society. Later, this term started to be used by politicians, sociologists, philosophers, economists [7].

The authors of the «Economic Encyclopedia» consider the essence of modernization as a process of updating, modernizing, partial technical and technological re-equipment of industrial and agricultural enterprises in accordance with new requirements and norms, quality indicators [8]. When it comes to applied problems, modernization is interpreted as «modernization that meets modern requirements» [9].

According to L. Vardomsky, modernization of the economy means structural, technological, institutional changes in the national economy, aimed at increasing of its competitiveness and ensuring development in the long run. The above-mentioned shows that the essence of modernization of the economy is mainly caused by structural and technological changes, which to a certain extent reduces the content load of the investigated concept since the human factor is left out of the attention of the author, which under the influence of technical and technological changes undergoes a significant transformation, hence, it is being modernized itself. In our opinion, the given definition interprets the essence of the phenomenon of modernization incomplete; it is limited by the sphere of material production, which, in essence, is not faced with the real economic processes that occur in the conditions of globalization of the world economy [10].

Therefore, to our mind, the idea of Bruce Charlton and Peter Andras is more argumentative, as under modernization they understood «a multifaceted process in which the community in a certain area faces the gradual or rapid changes of traditional economic, social, political and cultural institutions. These changes eventually lead to the emergence of fundamentally new institutions. In the generalized sense, modernization is the process of replacing or destroying of traditional groups, institutions, norms and values by a new society» [11].

Developing the idea of the multifaceted essence of the modernization process and the role of the state and government in its implementation, A. Chukhno notes that «in order to solve complex problems of modernization, the state uses not only professional and technical qualifications, but also moral, psychological and patriotic qualities of a person, including trust in power», which substantially broadens the traditional economic framework of interpretation of the essence of the problem under study. At least, this means that the term modernization is a synthesis category, which has not only a structural, sectoral, techno-technological and spatial bind, but also a

socio-cultural component that covers a considerable number of simultaneous changes in the various social spheres of the economic life of a society [12].

So, it becomes quite obvious that modernization is a complex and large-scale problem, the content of which is the need for a significant breakthrough from the existing state of the economy to the desirable development. In fact, this is the trajectory of the movement of society, which indicates from which point it starts to go and to which new quality it aspires. The start point in this aspect is the real state of the economy with its problems and opportunities, the end – is the perfect condition of the present, which can be transformed. It should be noted, that the processes of modernization are not limited by the boundaries of technical and technological transformations but are inevitably accompanied by fundamental changes in the system of socio-economic relations and the system of economic management.

This connection is confirmed by real economic processes, which convincingly prove that the improvement of the management system often serves as a prerequisite for the technique and technology modernization. The unity of management and organization of technical and technological processes is organically linked with the changes in social life, solving the problems of improving people's well-being, overcoming poverty, improving the educational system, health care, creation the basis for self-development, that is, qualitative components of human capital.

Due to these theoretical and methodological principles it becomes possible to develop and implement the conceptual foundations of modernization of the economy at the regional level of development, which means the use of integrated system measures to implement deep structural and sectoral changes, improvement of the management system, development of the institutional environment and formation of highly skilled personnel potential, which is capable to introduce the latest scientific and technical achievements aimed at increasing the competitiveness of the territorial economy.

The aim of the strategy of modernization of the economy of mountain territories is to eliminate the existing preconditions of a progressive lag in the traditional sectors of economy through deep structural and sectoral changes, technical and technological re-equipment of production, introduction of resource-saving and non-waste technologies, stimulation of the development of high-tech segments of the economy, formation of innovative active potential and creation of institutional environment for controlling of modernization processes.

The main condition for realization the strategy of modernization of the economy is the creation of institutional and economic prerequisites to attract investments and activate innovative processes, realization of state programs of socio-economic development of

mountain territories, mobilization of internal sources and own development potential, directed at technological re-equipment of production with the purpose to increase its competitiveness [7].

An integral part of the modernization process is decentralization, which involves the consolidation of territories, which will benefit the new formed territorial formation, since the social division of labor deepens, cooperative production links expands, as well as markets of sales, opportunities for joint development and use of existing production capacities and natural resources, development of local infrastructure.

Hence, the multivectorness of the strategies of behavior of the new formed territorial communities arises, which may have their own development strategy and the dynamics of modernization changes, determined by the existing production-resource potential and by the composition of strategic interests of economic actors. That is why modernization processes cannot be implemented in a certain pattern, but rather should provide the invariance of approaches and forms of implementation. Therefore, we can agree with the opinion of S. Ermakhanova, who notes that systemic imitation is not mandatory and even possible. Actually, any modernizing country carries out a transformation, forcing a new element that has fallen into its environment, to act only on its own rules and laws. If this does not happen, the recipient country enters an internal tension band, social arrhythmia, makes mistakes, experiencing structural and functional losses [13].

From the above, it becomes obvious that multivariate and alternative approaches to modernization presuppose a certain level of autonomy of territorial communities in decisions making on the modernization of the economy of sub-local territorial formations, which requires the delegation of certain rights to the baselines, in particular, to choose independently the strategy of modernization of the economy. The alternativity and plurality of forms and methods of implementing the modernization projects is necessary and objective in terms of the specifics of the development of the economy of mountain territories, the realization of their production-resource and human potential, harmonization of the interests of business and the community, taking into account two key factors that determine the economic activity in the mountains settlements – conservation of ecosystems through balanced use of nature and development of original culture and traditions of mountain society. These key determinants define the philosophy of modernization and management in mountainous areas and establish the methodological basis for the formation of the modernization strategy on an innovative basis.

**Conclusions.** Thus, in conclusion, as the experience of the industrially developed countries testifies, namely at the regional level of the economy there are focused the territorial and sectoral priorities of structural changes on the innovative basis such as for-

estry, agriculture, resource conservation, ecological safety, as well as intellectual potential for their implementation. Such situation makes the modernization of socio-economic relations based on the transition to a qualitatively higher technological level not only a desirable, but a vital strategic direction.

#### REFERENCES:

1. Heets V.M. (2009) *Suspil'stvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiya vzayemodiyi ta rozvytku* [Society, State, Economics: phenomenology of interaction and development]. Kyiv: Knyha (in Ukrainian).
2. Gritsenko A.A. (2011) *Metodolohichni osnovy modernizatsiyi Ukrayiny* [Methodological Foundations of Modernization of Ukraine]. *Economy of Ukraine*, 2, 4–12 (in Ukrainian).
3. Onishchenko V.O. (2011) *Modernizatsiya yak imperatyv rozvytku Ukrayiny* [Modernization as an imperative of Ukraine's development]. *Economy of Ukraine*, 7, 4–14 (in Ukrainian).
4. Papp V.V. (2009) *Strukturni protsesy v ekonomitsi rehional'nykh suspil'nykh system: teoriya, metodolohiya, praktyka* [Structural processes in the economy of regional social systems: theory, methodology, practice]. Lviv: National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of the Region (in Ukrainian).
5. Fedulova L.I., Bazhal Y.M. & Osetsky V.L. (2011) *Tekhnolohichnyy imperatyv stratehiji sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny* [Technological imperative of the strategy of socio-economic development of Ukraine]. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine (in Ukrainian).
6. Shevchuk L.T. (2011) *Prostorovyy rozvytok rehionu: sotsial'no-ekonomichni mozhyvosti, ryzyky i perspektyvy* [Spatial development of the region: socio-economic opportunities, risks and prospects]. Lviv: National Academy of Sciences of Ukraine (in Ukrainian).
7. Heyets V.M. (2010). *Liberal'no-demokratychni zasady: kurs na modernizatsiyu Ukrayiny* [Liberal-democratic principles: a course on the modernization of Ukraine]. *Economy of Ukraine*, 3, 4 (in Ukrainian).
8. Mocherny S.V. (2001). *Ekonomichna entsyklopediya: U trokh tomakh* [Economic Encyclopedia: In three volumes]. Kyiv: Publishing Center «Academy» (in Ukrainian).
9. *Konverhentsyya. Modernyzatsyya: Bol'shoy ékonomychesky slovar'* [Convergence. Modernization: The Big Economic Dictionary]. (2007). Moscow: Book world (in Russian).
10. Vardomsky L.B. (2009) *Vzaymnye ékonomycheskye svyazy v kontekste modernyzatsyy ékonomyy Rossyy y Ukrayny* [Mutual economic ties in the context of modernization of the economy of Russia and Ukraine]. *Economy and forecasting*, 1, 79 (in Russian).
11. Charlton B. & Andras P. (2003) *The Modernization Imperative*. Imprint Academic: Exeter (in English).
12. Chukhno A.A. (2012) *Modernizatsiya ekonomiky i ekonomichna teoriya* [Modernization of the economy and economic theory]. *Economy of Ukraine*, 10, 24 (in Ukrainian).
13. Ermakhanova S.A. (2005) *Teoryya modernyzatsyy: ystoryya y sovremennost'* [Modernization Theory: History and Modernity]. Novosibirsk: IEPP (in Russian).

**Pityulych M.M.**

Doctor of Economic Sciences,  
Professor at Department of Finance and Banking,  
State University "Uzhhorod National University"

**Ропук М.М.**

Postgraduate Student at Department of Economics of Enterprise  
State University "Uzhhorod National University"

### **SOCIO-ECONOMIC MODERNIZATION OF MOUNTAIN TERRITORIES AS A STRATEGIC DIRECTION OF THEIR DEVELOPMENT**

Solving the problems of management of the ecological and economic development of mountain areas today is associated with the transition of their natural and economic complex onto the innovative way of development, which becomes a critical condition for their sustainable functioning in the medium and long-term. The development and implementation of the strategy of modernization of the economy considering the specifics of the development of mountain areas become of the particular relevance and is considered as a key tool to overcome the depressive state, which is inherent to the overwhelming majority of the mountain settlements.

The research goal of the article is to investigate the problem of socio-economic modernization of mountain territories as a strategic direction of their development.

On the base of the various scientific approaches, the essence of the concept of "modernization" is clarified. Modernization is a complex and large-scale problem, the content of which is the need for a significant breakthrough from the existing state of the economy to the desirable development. In fact, this is the trajectory of the movement of society, which indicates from which point it starts to go and to which new quality it aspires.

The aim of the strategy of modernization of the economy of mountain territories is to eliminate the existing preconditions of a progressive lag in the traditional sectors of the economy through deep structural and sectoral changes, technical and technological re-equipment of production, introduction of resource-saving and non-waste technologies, stimulation of the development of high-tech segments of the economy, formation of innovative active personnel potential, and creation of institutional environment for controlling modernization processes.

The main condition for realization the strategy of modernization of the economy is the creation of institutional and economic prerequisites to attract investments and activate innovative processes, realization of state programs of socio-economic development of mountain territories, mobilization of internal sources and own development potential, directed at technological re-equipment of production with the purpose to increase its competitiveness.

Also, an integral part of the modernization process is decentralization, which involves the consolidation of territories, which will benefit the new formed territorial formation, since the social division of labour deepens, cooperative production links expands, as well as markets of sales, opportunities for joint development and use of existing production capacities and natural resources, development of local infrastructure.

So, in our opinion, such a situation makes the modernization of socio-economic relations based on the transition to a qualitatively higher technological level not only a desirable but a vital strategic direction.

## ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧА: СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ПРОГРАМ

### CUSTOMER LOYALTY: THE ESSENCE AND PROGRAM TYPES

УДК 658.89:[658.82+659.127.4].6]:347.772

**Сагер Л.Ю.**

к.е.н., старший викладач  
кафедри маркетингу та УІД  
Сумський державний університет  
**Колесник А.А.**  
студентка  
Сумський державний університет

*У статті досліджено різні підходи до визначення поняття «лояльність», а також її стадії та моделі. Охарактеризовано типові ознаки лояльного споживача. Проаналізовано програми лояльності, їх сутність, основні цілі. Узагальнено, систематизовано види програм лояльності, виявлено їх переваги, недоліки та відмінності. Зіставлено цілі маркетингу на різних етапах життєвого циклу, підібрано для кожного з них окремі програми лояльності.*

**Ключові слова:** лояльність, стадії розвитку лояльності, поведінка, програма лояльності.

*В статье исследованы различные подходы к определению понятия «лояльность», а также ее стадии и модели. Охарактеризованы типичные признаки лояльного потребителя. Проанализированы программы лояльности, их сущность, основные цели. Обобщены, систематизированы виды программ*

*лояльности, выявлены их преимущества, недостатки и отличия. Сопоставлены цели маркетинга на разных этапах жизненного цикла, подобраны для каждого из них отдельные программы лояльности.*

**Ключевые слова:** лояльность, стадии развития лояльности, поведение, программа лояльности.

*The article studies different approaches to the definition of "loyalty", as well as its phases and models. Typical features of a loyal consumer are characterized. The loyalty program, its essence and the main goals are analyzed. The types of loyalty programs are summarized and systematized, its advantages, disadvantages and differences are revealed. The marketing goal on different lifecycle phases is compared and the individual programs of loyalty were selected for each one.*

**Key words:** loyalty, stages of loyalty development, behavior, loyalty program.

**Постановка проблеми.** На ринку постійно загострюється конкурентна боротьба, масово з'являються нові бренди однотипної продукції, пропонується безліч продуктів, послуг та сервісів за однаковими цінами і приблизно однакової якості. Це створює необхідність формування та підтримки лояльності клієнтів. Впровадження програми лояльності актуально практично для всіх компаній незалежно від сфер діяльності, обсягу продажів і стадії розвитку. Складна економічна ситуація лише загострює потребу компаній у побудові виграшних бізнес-стратегій формування та підтримки лояльності клієнтів.

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

Вивчення лояльності користується великою популярністю серед зарубіжних і вітчизняних вчених. Це, наприклад, праці Д.А. Аакера [1], П. Гембла [9], А.Г. Андрєєва [2], Н.В. Богомаза [3], Н.В. Бутенка [5], С. Бутчера [6], Е.П. Голубкова [10], М.Н. Димшица [13], Д. Дірлава [12], І.Н. Дзюменка [14], Л.О. Іванова [21], Т.Л. Кейнінгема [23], Ф. Котлера [25], Н.С. Носова [34], Ф.Ф. Райхельда [41], Н.В. Рибачука [42]. Проте питання визначення найефективніших програм лояльності залишається неповністю розкритим.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення найефективнішої програми лояльності на основі результатів дослідження її сутності та підходів до класифікації.

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

Маркетинговий термін «лояльність» уведений у вживання на початку 20-х рр. ХХ ст. [48]. Перша спроба визначити лояльність до бренда зроблена у 1923 р. Одним з перших про споживчу лояльність з теоретичного боку заговорив соціолог Мелвін Коупленд: «Споживач, лояльний бренду, – це людина, яка купує ваш бренд в 100% випадків» [43].

Лояльність – це якість, яка властива користувачу товару чи послуги, іншими словами, глибока рішучість постійно купувати певний під одним і тим же брендом продукт незалежно від ситуації і реклами інших брендів [37].

Основними компонентами сприйняття лояльності є обізнаність та задоволеність. Обізнаність – це ступінь популярності компанії на цільовому ринку. Задоволеність – відчуття достатку, що виникає від зіставлення попередніх очікувань і результату покупки [45].

Можна виділити такі характеристики лояльного покупця [35]:

- активно рекомендує компанію, продукцію цієї торгової марки своїм знайомим;
- забезпечує сталість попиту;
- менш чутливий до пропозиції конкурентів;
- мало чутливий до зміни цін;
- обходиться дешевше для компанії;
- може вибачити похибки в обслуговуванні, якості товару.

До визначення поняття «лояльність» існує декілька підходів. Термін походить від англійського слова "loyal", що означає «вірний». У табл. 1 наведемо окремі визначення та здійснимо вибір ключових понять, закладених авторами в основу категорії «лояльність».

Дж. Якобі, Р. Такер наголошують на тому, що лояльність – це фактор реальної поведінки споживача, яке вимірюється показниками обсягу повторних покупок, тривалості відносин з постачальником, прибутку від конкретного покупця (або сегменту покупців) [53].

У. Уеллс вважає лояльністю той час, коли товар привабливий споживачам мірою, достатньою для здійснення повторної покупки [46].



**Визначення поняття «лояльність» та ключове поняття**

Джерело	Визначення терміна «лояльність»	Ключове поняття
Економічний словник [15]	Відданість, вірність споживача, його готовність віддати перевагу підприємству серед конкурентів.	Відданість
Економічна енциклопедія [16]	Віддання переваги цільової групи споживачів певним товарам, послугам.	Відданість
Енциклопедичний словник PR та реклами [17]	Прихильність споживачів до товарів або послуг певного бренда.	Прихильність споживачів
Енциклопедія соціології [18]	Настанова, поведінка, що полягають у дотриманні наявних правил, норм, приписів, а також у виконанні своїх обов'язків щодо інших навіть за незгоди з ними.	Виконання обов'язків
Політичний словник [39]	Вірність, відданість політичного суб'єкта цілям, нормам та цінностям, проголошуваним владою, політичними інститутами та ідеологіями.	Відданість
Великий енциклопедичний словник [7]	Вірність чинним законам, іноді тільки формальна, зовнішня, а також коректна, доброзичливе ставлення до когось-небудь або чого-небудь.	Вірність
Історичний словник [22]		
Дж. Якобі, Р. Честнат [53]	Фактор реальної поведінки споживача, що вимірюється показниками обсягу повторних покупок, тривалості відносин з постачальником, прибутку від конкретного покупця (або сегменту покупок).	Споживацька поведінка
У. Уеллс [46]	Коли товар привабливий споживачам мірою, достатньою для здійснення повторної покупки.	Міра прихильності
А.Д. Аакер [1]	Міра прихильності споживача бренда.	Міра прихильності
Р. Фоксол [47]	Перевага однієї марки під час кожної покупки продукту.	Перевага марки
Х. Коскел [53]	Число повторних покупок, збільшення обсягу покупок, рекомендацій.	Повторні покупки
Ф. Райхельд [42]	Відданість власному джерелу цінності.	Відданість
Дж. Росситер, Л. Персі [50]	Регулярне придбання продукту цієї марки, засноване на тривалому з нею знайомстві та сприятливому до неї ставленні.	Регулярні покупки
Олівер [4]	Глибока прихильність споживача надалі купувати вибраний ним продукт, незважаючи на ситуаційні фактори, серед яких слід назвати маркетингові кампанії, що надають йому пробувати продукти інших постачальників.	Прихильність споживачів
Н.Н. Заваденко [19]	Вірність співробітників своїй організації.	Вірність
І.А. Марценковський, Я.Б. Бікшаєва [31]	Очікування, установки працівників та особливості їх робочої поведінки.	Очікування
Г. Лі [26]	Певне позитивне ставлення споживачів до всього, що стосується діяльності організації, продуктів та послуг, що виробляє, продає або надає організація, персоналу компанії, іміджу організації, торгових марок, логотипу тощо.	Позитивне ставлення
Р. Пліс [38]	Високий рівень довіри клієнта до конкретної організації, в результаті чого клієнт не розглядає пропозиції від організацій-конкурентів.	Високий рівень довіри
А.В. Зозульов [20]	Поведінковий аспект взаємовідносин «споживач – марка».	Поведінковий аспект

Згідно з А.Д. Аакером лояльність – це «міра прихильності споживача бренду». Він стверджує, що за допомогою лояльності можна визначити ступінь ймовірності перемикання споживача на інший бренд [1].

Р. Фоксол говорить, що лояльність – це «перевага однієї марки під час кожної покупки продукту». Він зазначає, що «споживач слідує моделі повторної покупки, тому що саме ця торгова марка досить добре задовольняє його потреби, або тому що у нього формується особиста прихильність до марки» [47].

Ф. Райхельд вважає, що лояльність – це відданість власному джерелу цінності. Тобто лояльний покупець кожного разу буде купувати той самий товар чи послугу і рекомендувати його своїм знайомим [42].

Серед проаналізованих джерел існує кілька схожих визначень лояльності споживача. Найбільшу

кількість разів повторюється ключове поняття «відданість». Отже, можна зробити висновок, що лояльність – це відданість споживачів окремому товару, торговій марці, яка зберігається протягом довгого періоду часу.

Х. Коскела вбачає три параметра, які визначають лояльність споживача. Два з них можна безпосередньо виміряти, а саме число повторних покупок, збільшення обсягу покупок та рекомендацій. Останній параметр вимірюється лише через опитування споживачів. У попередніх дослідженнях виявлено, що потрібно вимірювати це й ставлення споживачів до фірми. Гремлен і Браун, які досліджували критерії вибору послуг, виявили, що близько 75% усіх рішень щодо покупки засновано на ставленні клієнта до фірми та на його емоціях [52].

Д. Аллен і Т. Рао виділяють свою модель лояльності, яка поділяється на емоційну та когнітивну (раціональну). Емоційна пов'язана з тими почуттями, які виникають у споживачів під час взаємодії з продуктом/брендом. Когнітивна ж пов'язана з раціональними міркуваннями. Вона характеризується низкою факторів, таких як ціна, відстань до магазину, час очікування. Тобто це всі фактори, які можна виміряти в числах [52].

Модель Діка-Базу поєднує чотири типи лояльності. Вони відрізняються ставленням споживачів до повторних покупок.

Позитивне відношення несе істинну або латентну лояльність. Перша виникає досить часто, коли споживач не лише добре ставиться до продукту чи бренда на словах, але й підтверджує це повторними покупками. Латентна лояльність дуже рідкісна. Вона означає зворотну ситуацію, тобто споживач може розхвалювати товар, але не здійснювати покупку взагалі.

За негативним ставленням слідує фіктивна лояльність і повна відсутність лояльності. Фіктивна має місце, коли споживач не має бажання купувати продукт або ставиться до нього негативно, але через певні обставини вимушений його купувати. Однією з обставин може бути відсутність альтернатив. Споживачі, у яких повністю відсутня лояльність, – це, швидше за все, нецільовий сегмент ринку [11].

Модель Олівера доповнює модель Д. Аллена і Т. Рао. Він виділяє чотири аспекти лояльності, а саме когнітивну, емоційну, вольову, активну (рис. 1). Ці аспекти є не видами, а різними ступенями або стадіями життєвого циклу лояльності. Дуже важливо зазначити, що кожна наступна стадія сильніша попередньої.

Перша й досить слабка форма лояльності – це когнітивна. Вона формується на основі раціональної інформації про продукт. Наступна стадія лояльності – емоційна, яка заснована на почуттях, які виникають у споживача щодо цього про-

дукту/бренда. Її значно складніше похитнути, ніж попередню. Крім того, сильне емоційне ставлення здатне замінити навіть когнітивну нелояльність. Але все ж таки самих емоцій ще мало, щоби бути впевненим на 100%, що покупець повернеться. За результатами дослідження покупців автомобілів хоча від 85% до 90% споживачів задоволені продуктом, проте тільки 40% купують цю марку знову [33]. Через це Олівер вводить поняття вольової лояльності, яка характеризує намір споживачів повертатися до певного бренда в майбутньому. Останній аспект лояльності, яку виокремлює Олівер, – це активна лояльність. Вона характеризує ступінь перешкод до покупки певного продукту/бренда, які споживач готовий подолати.

У загальному понятті лояльність – це поєднання поведінкових характеристик та характеристик, що сприймаються. До складових поведінкових характеристик відносяться перехресний продаж, збільшення покупок, повторні покупки і підтримання споживачем досягнутого рівня взаємодії з компанією. Характеристики, що сприймаються, – це задоволеність та поінформованість споживача. Задоволеність – відчуття задоволення, яке виникає у споживача, що зіставляє очікувані і реальні якості придбаного товару. Це свого роду результативне відображення усіх переваг та недоліків товару. Поінформованість споживача – це ступінь обізнаності діями компаній на ринку [28].

Існують вісім стадій, які проходить покупець під час взаємодії з компанією (рис. 2).

На сучасному етапі розвитку програми лояльності вже набули різних трансформацій та перебувають на перехідному етапі, наближаючись до стадії зрілості.

Програми лояльності – це один з інструментів системи управління відносинами між підприємством і його споживачами. Вони дають можливість підібрати для кожної групи клієнтів свої, приємні і, головне, працюючі заходи для розвитку відносин та утримання цих клієнтів у базі. Легше підтриму-

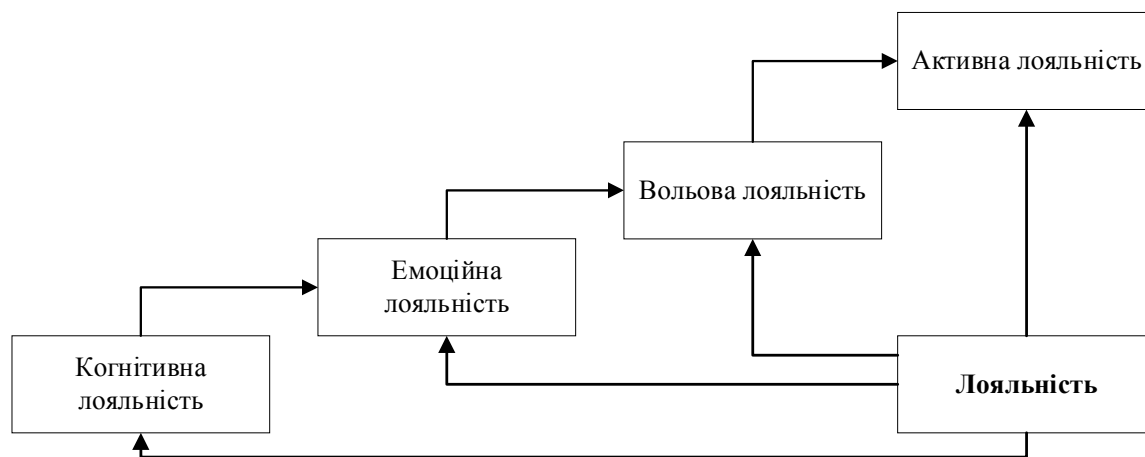


Рис. 1. Модель лояльності, заснована на відношеннях за Олівером

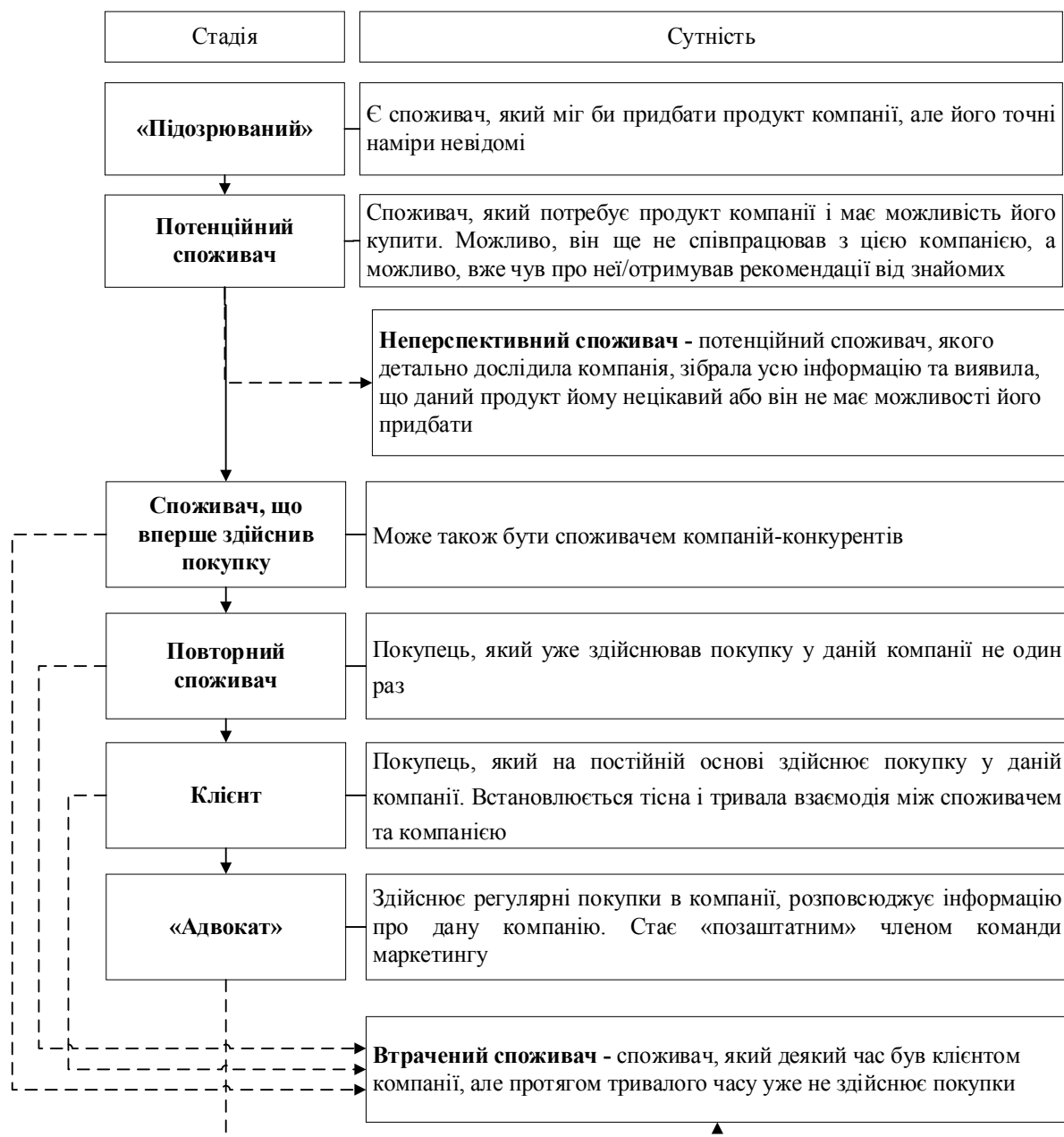


Рис. 2. Стадії процесу розвитку лояльності споживача

Джерело: складено на основі джерела [28]

вати відносини з клієнтами і не пускати їх до конкурентів, ніж потім намагатися витіснити останніх з ринку. Стратегічною метою таких програм є збільшення прибутковості ключових сегментів покупців і продовження терміну їх «життя».

Проблеми побудови довгострокових відносин зі споживачами вивчав американський науковець Т. Левітт. Він зазначав, що відносини між продавцем і покупцем не закінчуються після купівлі, навпаки, саме в цей момент вони починаються, і їхня якість є визначальною для наступної покупки. Т. Левітт порівнює момент продажу із завершенням періоду залицяння й одруженням. Міцність такого союзу залежить від вмінь продавця управ-

ляти цими відносинами: або він розірве їх, або сприятиме розширенню бізнесу і співпраці зі споживачами. Тому завдання кожного підприємства полягає в тому, щоб не лише залучити до себе споживачів, але й якомога довше утримати їх і перетворити на лояльних покупців [30].

Виділяють різні види програм лояльності. Вони різняться за умовами вступу, впливом на поведінку споживача, кількістю партнерів, цілями впливу, аудиторією споживачів, географією дій тощо (табл. 2).

*Сегментовані й не сегментовані.* Сегментовані програми лояльності спрямовані на чітке коло клієнтів. Це можуть бути, чоловіки, діти, окремі

Таблиця 2  
Основні види програм лояльності

Вид програми	Сутність	Приклад
Сегментовані	Спрямованість на чітке коло споживачів.	Клуб «Щаслива мама» у магазині «Eva»
Несегментовані	Призначені для всіх споживачів.	«Сільпо»
Закриті	Мають умови для вступу.	«Watsons»
Відкриті	Велика кількість клієнтів.	«Чарівник»
Цінові	Знижки, бонусні та дисконтні картки.	«Eva»
Нецінові	Клуби, які надають своїм клієнтам бонуси.	«Планета Кіно», «Kari»
Матеріальні	Цінові інструменти.	«Простор»
Психологічні	І емоційні, і матеріальні вигоди.	«Mister.Am»
Коаліційні	Третій учасник є організатором програми.	Клуб «Shell – smart»
Індивідуальні	Всередині компаній для своїх працівників.	«МегаФон-бонус»
Не персоналізовані	Без ідентифікації споживача.	«Мед-Сервіс»
Персоналізовані	Використання електронних карток.	«Будинок іграшок»
Міжнародні	Дійсні на території декількох країн.	«Міжнародні авіалінії України», які застосовують бонусну програму «Панорама клуб»
Національні	Дійсні на території однієї країни.	Клуб «PRESTIGE» від оператора мобільного зв'язку «МТС»
Регіональні	Дійсні на території одного регіону.	Програма лояльності «Аристократ» у Києві
Місцеві	Дійсні в одному районі чи місті.	«Козырная карта»

вікові категорії. Несегментовані програми лояльності призначені для всіх клієнтів.

*Закриті й відкриті.* Закриті програми лояльності мають деякі умови для вступу, тобто членські внески, заповнення анкет. Організатори таких програм вимагають від клієнтів членських внесків, за допомогою яких компанія може покрити витрати на програму лояльності. Для участі у закритій програмі лояльності споживач часто має відповідати певним критеріям. За допомогою цього можна зосередитися на окремій групі цільової аудиторії. Закриті програми більш привабливі для споживачів, тому що мають обмежений доступ.

Відкриті програми лояльності не мають спеціальних умов. Через це у них бере участь велика кількість клієнтів, що не приносить компанії жодного прибутку. База даних таких програм більш широка і повна [36].

Закриті програми підходять для таких компаній, які чітко можуть визначити свою цільову аудиторію, а відкриті – для компаній, які мають обмежені знання про потенційних покупців.

*Цінові й нецінові.* До цінних програм лояльності належать знижки, бонусні та дисконтні картки. Усі цінні програми діють на раціональну модель поведінки. Дисконтні надають знижку на покупку з урахуванням деяких параметрів (це може бути сума першої покупки або сума покупок на місяць, частота покупок або час здійснення покупок). Програми, які побудовані на знижках, мають на меті два завдання: 1) «прив'язати» клієнта до компанії, в такому разі він гарантовано буде отримувати знижку; 2) збільшити обсяг та частоту покупки, тобто покупець буде купувати більше й частіше, тому що має можливість отримувати знижку. Незважаючи на зовнішню відміну бонусної картки від дисконт-

ної, вони майже однакові. В обох програмах клієнт заохочується за допомогою цінного фактору.

Перевагою цінних методів є те, що організувати їх можна легко й швидко, а також у досить простій формі. Щодо недоліків, то такі програми лояльності мають короткочасний ефект, лояльність покупців зберігається лише на період акцій. Крім того, надання знижок зменшує прибуток компанії.

Нецінові програми лояльності – це клуби лояльних клієнтів, які надають своїм клієнтам якісь вигоди чи пільги, що недоступні основній масі клієнтів. Вони встановлюють міцні відносини з покупцями у довгостроковому періоді. Такі програми пропонують унікальні емоційні та соціальні вигоди.

Нецінові програми в майбутньому посядуть чільне місце в «маркетингу відносин». Лояльний клієнт, який прив'язаний до компанії емоційним чином, довіряє їй та поважає її. Тоді раціональна вигода відходить на другий план. Такі програми дають змогу залучити відданих клієнтів, які будуть купувати у вашій компанії протягом багатьох років, незважаючи на високі ціни чи на те, що є компанії-конкуренти з більш вигідними умовами [27].

*Матеріальні та психологічні.* Матеріальні програми базуються на знижках, купонах та подарунках, тобто цінних інструментах, а нематеріальні поєднують в собі емоційні та матеріальні вигоди.

*Коаліційні й індивідуальні.* Коаліційні програми найбільш перспективні. У них разом з компаніями-учасниками і клієнтами з'являється третя сторона, а саме організатор коаліційної програми, який сам може бути учасником програми. Такі програми поділяються на програми з незалежним оператором і партнерські програми (якір-компанія, пул компанія, ко-брендингові компанії).



Індивідуальні програми створюються компаніями всередині себе і лише для своїх клієнтів. Наприклад, споживач робить покупку у цій компанії та отримує винагороду у вигляді товару цієї ж компанії.

*Неперсоналізовані й персоналізовані.* Відмінність таких систем полягає у використуванні електронних карток, за допомогою яких можна ідентифікувати клієнта, його дії, зміну поведінки.

*Міжнародні, національні, регіональні й місцеві.* Міжнародні програми дійсні на території декількох країн, національні програми – на території однієї країни в двох чи більше регіонах, регіональні – на території лише одного регіону, місцеві – в одному районі чи місті [36; 51].

Програми лояльності застосовуються в різних сферах від продуктів харчування до авіаційних компаній. Їх цілі не залежать від видів товарів чи послуг, адже лояльність споживачів потрібна завжди й всюди.

Ключовими складовими програм лояльності є:

- клієнтська база даних (для ідентифікації клієнтів);
- комплекс комунікацій з клієнтами;
- пакет привілеїв (матеріальне й нематеріальне стимулювання);
- аналітичне ядро, що дає змогу спрогнозувати те, як клієнт поведе себе завтра, а також яким чином його поведінка позначиться на показниках бізнесу.

Основні цілі програми лояльності:

- побудувати міцні та тривалі взаємини з клієнтами;
- завоювати їх лояльність;
- залучити нових клієнтів;
- забезпечити спілкування компанії з клієнтами;
- створити бази даних клієнтів;
- підвищити імідж компанії та брэнда;
- збільшити частоти здійснення покупок.

Крім перерахованих вище цілей, деякі компанії можуть переслідувати й інші (вторинні) цілі:

- підвищення рівня іміджа брэнда й компанії загалом;
- збільшення частоти відвідування точок роздрібного продажу;
- збільшення частоти використання товарів і здійснення покупок;
- рішення проблем компанії;
- підтримка зв'язків з громадськістю;
- додаткова можливість підтримки клієнтів;
- підтримка дилерської мережі тощо.

Варто звернути увагу на те, що в різних компаніях цілі можуть різнитися.

Отже, матеріальні та психологічні програми лояльності відповідають цілям на 100%, тому їх можна вважати найефективнішими. Несегментовані, закриті, відкриті, цінові, нецінові, коаліційні, неперсоналізовані та персоналізовані відповідають

Таблиця 3

Програми лояльності залежно від їхніх цілей

Програми лояльності	Цілі							Відповідність цілям
	Побудувати міцні та тривалі взаємини з клієнтами	Завоювати лояльність споживачів	Залучити нових клієнтів	Забезпечити спілкування компанії з клієнтами	Створити бази даних клієнтів	Підвищити імідж компанії та брэнда	Збільшити частоту здійснення покупок	
Сегментовані	+	+	+	+	–	–	+	5/7×100%=71,4%
Несегментовані	+	+	+	+	+	–	+	6/7×100% = 85,7%
Закриті	+	+	+	–	+	+	+	6/7×100% = 85,7%
Відкриті	+	+	+	–	+	+	+	6/7×100% = 85,7%
Цінові	+	+	+	–	+	+	+	6/7×100% = 85,7%
Нецінові	+	+	+	–	+	+	+	6/7×100% = 85,7%
Матеріальні	+	+	+	+	+	+	+	7/7×100% = 100%
Психологічні	+	+	+	+	+	+	+	7/7×100% = 100%
Коаліційні	+	+	+	+	–	+	+	6/7×100% = 85,7%
Індивідуальні	–	–	–	+	–	+	–	2/7×100% = 28,5%
Неперсоналізовані	+	+	–	+	+	+	+	6/7×100% = 85,7%
Персоналізовані	+	+	–	+	+	+	+	6/7×100% = 85,7%
Міжнародні	+	+	+	–	+	–	+	5/7×100% = 71,4%
Національні	+	+	+	–	+	–	+	5/7×100% = 71,4%
Регіональні	+	+	+	–	+	–	+	5/7×100% = 71,4%
Місцеві	+	+	+	–	+	–	+	5/7×100% = 71,4%

цілям на 85,7%, тому вони на другому місці серед ефективних програм лояльності. Сегментовані, міжнародні, національні, регіональні та місцеві відповідають цілям на 71,4%, тому ці програми лояльності посідають третє місце. Найгіршими програмами лояльності є індивідуальні, вони взагалі не ефективні, сенсу їх використовувати немає.

В програмах лояльності часто користуються широко відомим законом Парето (80:20), сутність якого полягає в тому, що 20% клієнтів забезпечують 80% прибутку. Виходячи з цього закону, можемо зробити висновок про те, що будь-яка програма лояльності повинна бути націлена саме на ці 20%, тому що витрати фірми на маркетинг для збільшення числа нових споживачів перевищують витрати на підтримання лояльності вже завойованих клієнтів [29].

Основні принципи програм лояльності:

- помірність є ключовим фактором програм лояльності;
- зменшує складність вибору для клієнта;
- допомагає покупцю відрізнити правильний вибір від неправильного;
- лояльні клієнти підвищують продажі.

Кожний новий товар, який з'являється на ринку, мусить пройти кілька етапів життєвого циклу, а саме з моменту виведення товару на ринок до зняття з виробництва. Тривалість ринкового періоду, обсяг збуту, прибуток багато в чому залежать від ефективної маркетингової підтримки товару, сутність якої має відповідати особливостям кожного етапу.

Програми лояльності – універсальний маркетинговий засіб, який присутній на кожному етапі життєвого циклу товару. Для того щоб визначити, які програми лояльності можна застосовувати на кожному етапі, потрібно зіставити їх цілі.

Етап впровадження – це період появи нового товару на ринку й поступового збільшення обсягу продажу. Основні цілі маркетингу на цьому етапі такі:

- спонукати споживачів спробувати зробити пробні покупки товару;
- налагодити розподіл нового товару.

На цьому етапі доречним буде використання програм лояльності, які своїми цілями вважають залучення нових клієнтів, завоювання їх лояльності та будову міцних і тривалих взаємин з клієнтами, тобто сегментованих та несегментованих, закритих та відкритих, цінкових та нецінкових, матеріальних, психологічних, коаліційних, міжнародних, національних, регіональних та місцевих.

Етап зростання відбувається з моменту, коли фірма починає отримувати прибуток, що супроводжується швидким зростанням обсягу продажу і свідчить про те, що товар схвалено споживачами. Основна мета маркетингу на цьому етапі полягає в «максимізації частки ринку». На етапі зростання можливе використання таких програм лояльності, як закриті та

відкриті, цінкові та нецінкові, матеріальні, психологічні, коаліційні, неперсоналізовані та персоналізовані.

На етапі зрілості уповільнюються темпи приросту збуту. Саме тоді на ринку з'являється чимало конкурентних аналогів. Фірма має докласти значних зусиль для стабілізації попиту на свою продукцію. Маркетингова мета на цьому етапі полягає в максимізації прибутку і стабілізації частки ринку. На цьому етапі використовуються сегментовані та несегментовані, матеріальні, психологічні, коаліційні, неперсоналізовані та персоналізовані програми лояльності.

На етапі спаду споживачі переходять на використання нового товару. Кількість конкурентів зменшується, обсяги реалізації і прибуток знижуються. На цьому етапі компанія має прийняти одне з двох можливих рішень: або зняти марку з продажу, або відродити марку, тобто відновити популярність марки, виробництво якої раніше було припинено. На етапі спаду доречними будуть такі програми лояльності, як закриті та відкриті, цінкові та нецінкові, матеріальні, психологічні, коаліційні, неперсоналізовані та персоналізовані.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Отже, аналіз поняття лояльності дав змогу розкрити її з усіх боків, виявити переваги та недоліки.

Тема лояльності досліджується уже багато років, вона висвітлена в багатьох статтях та тезах. Протягом дослідження ми ознайомилися з багатьма поняттями лояльності та виокремили одне, яке, на нашу думку, найкраще описує усі її особливості: «лояльність – це реальна поведінка споживача, яка характеризується регулярним придбанням продукту окремої торгової марки, що засноване на сприятливому ставленні до неї». Крім того, детально досліджено стадії лояльності, які допомагають краще зрозуміти поведінку споживачів у будь-який час.

Проаналізувавши програми лояльності залежно від їх цілей, можемо зробити висновок, що найефективнішими програмами лояльності є матеріальні та психологічні. Вони залучають нових клієнтів, формують базу даних, завойовують лояльність споживачів, будують з ними міцні відносини, збільшують частоту покупок та підвищують імідж компанії.

Найгіршими є індивідуальні програми лояльності, тому що вони використовуються лише для працівників компанії, не приносять доходу та не залучають нових споживачів.

Програми лояльності все частіше та частіше використовуються компаніями в усьому світі. Через це можна зробити прогноз на майбутнє. Вірогідно, що виробники будуть продовжувати шукати нові способи виділити свою продукцію на тлі інших компаній, а нові програми лояльності будуть ще більше сегментовані під різні групи клієнтів, їхні інтереси та стиль життя.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Аакер Д.А. Создание сильных брендов / пер. с англ. Москва: изд. дом Гребенникова, 2008. 440 с.
2. Андреев А.Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании. Москва: Маркетинг и маркетинговые исследования, 2003. 166 с.
3. Богомаз Н.В., Зозульов О.В. Метод інтегральної оцінки ставлення споживачів до торгівельної марки. Маркетинг в Україні. 2002. № 6(16). С. 30–33.
4. Брэнсон Р. Теряя невинность / пер. с англ. Санкт-Петербург: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2003.
5. Бутенко Н.В. Основы маркетингу. Київ: видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. 140 с.
6. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов / пер. с англ. Е.В. Трибушиной. Москва: Вильямс, 2006. 272 с.
7. Великий енциклопедичний словник. URL: [http://mirslovarei.com/content\\_bes/lojalnost-34587.html](http://mirslovarei.com/content_bes/lojalnost-34587.html).
8. В Україні запускають Національну програму лояльності «Турист України». URL: <http://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=0eed19d4-a513-4a19-89b9-12bd2f01cb2e&title=VUkrainiZapustiatNatsionalnuProgramuLojalnostituristUkraini>.
9. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / пер. с англ. Москва: Фаир-Пресс, 2007. 295 с.
10. Голубков Е.П. Маркетинг. Словарь терминов. Москва: Дело и Сервис, 2012. С. 76.
11. Деян А., Троадек А., Троадек Л. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи / пер. с франц. Москва: Прогресс; Универс, 2006. 350 с.
12. Дирлав Д. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир. Москва: Олимп-Бизнес, 2007. 252 с.
13. Дымшиц М.Н. Потребительская лояльность: механизмы повторной покупки. Москва: Вершина, 2007. 196 с.
14. Дзюменко И.Н., Никифорова С.В. Формирование системы управления лояльностью сетевых партнеров. Научные основы экономики и управления предпринимательской деятельностью. Санкт-Петербург: изд-во СПбГУЭФ, 2007. С. 34–40.
15. Економічний словник. URL: <http://www.moneyball.info/49095-lojalnost-klienta-customer-loyalty.html>.
16. Економічна енциклопедія. URL: <http://syclop.com.ua/content/view/829/58/1/42>.
17. Енциклопедичний словник PR та реклами. URL: <http://pr.slovaronline.com/%D0%9B%D0%9B%D0%9E/314-LOYAL NOST>.
18. Енциклопедія соціології. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/socio/1918/%D0%9B%D0%9E%D0%AF%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%AC>.
19. Заваденко Н.Н. Синдром дефицита внимания с гиперактивностью у детей. Медицинский совет. 2007. № 2.
20. Зозулев А.В. Поведение потребителей: учебн. пособие. Киев: Знання, 2004. 364 с.
21. Иванова Л.О., Музика О.М. Лояльність споживачів та формування їх видів на спожив-
22. чому ринку. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. № 23.7. С. 164–172.
23. Историчний словник. URL: [http://mirslovarei.com/content\\_his/lojalnost-3228.html](http://mirslovarei.com/content_his/lojalnost-3228.html).
24. Мифы о маркетинге лояльности потребителей / Л. Тимоти, Т.Л. Кейнингем, Т.Г. Вавра, Л. Аксой, Г. Уоллард. Москва: Хорошая книга, 2007. 344 с.
25. Кляченко І.О., Зозульов О.В. Програми лояльності споживачів до бренду. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. Електронні текстові дані (1 файл: 426 Кбайт). 2012. № 6. С. 1–28.
26. Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / пер. с англ. Москва: Эксмо, 2011. 240 с.
27. Ли Г. Удовлетворенность потребителей и лояльность. URL: [www.bma.ru](http://www.bma.ru).
28. Лояльність, в основі якої нецінові фактори, – найвища цінність. URL: <https://1reklama.esy.es/8-loyalnst-vosnov-yakoyi-nechov-faktori-nayvischa-cnnst.html>.
29. Лояльність споживача як основа концепції маркетингу взаємовідносин. URL: [https://m/pidruchniki.com/1333122240070/marketing/loyalnst\\_spozshivacha\\_osnova\\_kontseptsiyi\\_marketingu\\_vzayemovidnosin](https://m/pidruchniki.com/1333122240070/marketing/loyalnst_spozshivacha_osnova_kontseptsiyi_marketingu_vzayemovidnosin).
30. Лукієнко М.О. Програма лояльності як засіб залучення та утримання клієнтів. Матеріали конференції. 2015. Ч. 4. URL: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conferences/IX%20Міжнародна%20науково-практична%20студентська%20конференція%20магістрантів/2015/S18/том%204%20секція%2012-18%20%20%20187%20стр\\_isp\\_159-160.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conferences/IX%20Міжнародна%20науково-практична%20студентська%20конференція%20магістрантів/2015/S18/том%204%20секція%2012-18%20%20%20187%20стр_isp_159-160.pdf).
31. Павленко А.Ф., Решетнікова І.Л., Войчак А.В. та ін. Маркетинг: підручник / за наук. ред. А.Ф. Павленка. Київ: КНЕУ, 2008. 600 с.
32. Марценковський І.А., Бікшаєва Я.Б. та ін. Програмно-цільове обслуговування дітей та підлітків з гіперкінетичним розладом. Здоров'я України. 2009. № 5/1.
33. Новий словник російської мови Т.Ф. Єфремової. URL: <http://www.efremova.info/word/lojalnyj.html>.
34. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк / пер. с англ. Санкт-Петербург: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.
35. Носова Н.С. Лояльность клиентов, или Как удержать старых и привлечь новых клиентов. Москва: Дашков и К; Саратов: ООО «Анлейс», 2012. С. 7.
36. Основні компоненти програми лояльності та процес її організації. URL: [http://m.stud.com.ua/36942/marketing/osnovni\\_komponenti\\_programi\\_loyalnosti\\_protseps\\_organizatsiyi](http://m.stud.com.ua/36942/marketing/osnovni_komponenti_programi_loyalnosti_protseps_organizatsiyi).
37. Основні класифікації програм лояльності. URL: [http://stud.com.ua/36940/marketing/osnovni\\_klasifikatsiyi\\_program\\_loyalnosti](http://stud.com.ua/36940/marketing/osnovni_klasifikatsiyi_program_loyalnosti).
38. Пірцхалаїшвілі К. Виховання вірності клієнта. URL: [advertology.ru](http://advertology.ru).
39. Плис Р. Лояльность, в основе которой неценовые факторы, – наивысшая ценность. URL: [www.publicity.kiev.ua](http://www.publicity.kiev.ua).
40. Політичний словник. URL: [http://mirslovarei.com/content\\_pol/lojalnost-1433.html](http://mirslovarei.com/content_pol/lojalnost-1433.html).
41. Програми лояльності. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8\\_%D0%BB%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_%D0%BB%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96).

41. Райхельд Ф.Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / пер. с англ. Москва: Вильямс, 2005. 384 с.

42. Рибачук Н.В., Журю Т.О. Формування лояльності споживачів як одного з основних чинників функціонування аптечної установи. Ефективна економіка. 2014. № 7.

43. Темпорао П., Трот М. Роман з покупателем / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Кантуревського. Санкт-Петербург, 2002. С. 146.

44. Український споживач про програми лояльності і ритейлерів. URL: [www.nielsen.com/ua/uk/insights/news/2016/loyalty-for-web.html](http://www.nielsen.com/ua/uk/insights/news/2016/loyalty-for-web.html).

45. Управління лояльністю до бренду. URL: [http://m.stud.com.ua/36939/marketing/upravlinnya\\_lojalnist\\_brendu#730](http://m.stud.com.ua/36939/marketing/upravlinnya_lojalnist_brendu#730).

46. Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. Реклама: принципы и практика. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 736 с.

47. Фоксол Г., Голдсмит Р., Браун С. Психология потребителя в маркетинге. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 349 с.

48. Широценська І.П. Основні поняття і методи вимірювання лояльності. Маркетинг в Росії і за кордоном. 2004. № 2(40). С. 36.

49. Юрко І.В., Карась О.М. Розвиток видів програм лояльності торговельних підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 6(51). С. 241–246.

50. Coyes S., Gokey T. Customer Retention Is Not Enough. The McKinsey Quarterly, 2002, No. 2.

51. Griffin J. Customer winback: hot to recapture lost customers and keep them loyal, San Francisco, California, by Jossey-Bass Inc., 2001. P. 31.

52. Koskela H. Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery. Dissertation for the degree of Doctor of Technology, Helsinki University of Technology, 2002.

53. Jacoby J., Chestnut R. Brand Loyalty: Measurement and Management. New York, John Wiley and Sons, Inc., 197 p.

#### REFERENCES:

1. Aaker D.A. (2008). Sozdanie sil'nykh brendov [Creating strong brands]. Moskov: Izd. dom Grebennikova (in Russian).

2. Andreev A.G. (2003). Loyal'nyy potrebitel' – osnova dolgosrochnogo konkurentnogo preimushchestva kompanii [A loyal consumer is the basis of the company's long-term competitive advantage]. Moskov: Marketing i marketingovye issledovaniya (in Russian).

3. Bohomaz N.V., Zozulov O.V. (2002). Metod intehralnoi otsinky stavlennia spozhyvachiv do torhivelnnoi marky [The method of an integrated assessment of consumer attitudes towards a trademark]. Marketynh v Ukraini, Vol. 6(16), pp. 30–33 (in Ukrainian).

4. Brenson P. (2003). Teriaia nevinnost [Losing innocence]. Sankt-Peterburh: Stokholmskaia shkola ekonomyky v Sankt-Peterburhe (in Russian).

5. Butenko N.V. (2006). Osnovy marketynhu [Base Marketing]. Kyiv: vydavnycho-polihrafichnyi tsentr "Kyivskiy universytet" (in Ukrainian).

6. Butcher S. (2006). Prohammy loialnosti i kluby postoiannykh klientov [Loyalty programs and loyalty clubs]. Moscow: Vyliams (in Russian).

7. Velykyi entsyklopedychnyi slovnyk [Great Encyclopedic Dictionary] (n. d.). mirslouvrei.com. Retrieved from: [http://mirslouvrei.com/content\\_bes/lojalnost-34587.html](http://mirslouvrei.com/content_bes/lojalnost-34587.html) (in Ukrainian).

8. V Ukraini zapustiat Natsionalnu prohamu loialnosti "Turyst Ukrainy" [Ukraine launches National Loyalty Program "Ukrainian tourist"] (n. d.). me.gov.ua. Retrieved from: <http://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=0eed19d4-a513-4a19-89b9-12bd2f01cb2e&title=VUkrainiZapustiatNatsionalnuProgramuLoialnostiturystUkraini> (in Ukrainian).

9. Hembl P., Stoun M., Vudkok N. (2007). Marketynh vzaymootnoshenii s potrebyteliami [Marketing of consumer relationships]. Moscow: Fayr-Press (in Russian).

10. Holubkov E.P. (2012). Marketynh. Slovar terminov [Marketing. Dictionary of terms]. Moscow: Delo y Servys (in Russian).

11. Deian A., Troadek A., Troadek L. (2006). Sty-mulirovanie sbyta i reklama na meste prodazhy [Sales promotion and advertising on-site sales]. Moscow: Prohress; Unyvers (in Russian).

12. Dylrav D. (2007). Izbrannye kontseptsii biznesa. Teeorii, kotorye izmenili mir [Selected Business Concepts. The theories that have changed the world]. Moscow: Olymp-Byzness (in Russian).

13. Dymshyts M.N. (2007). Potrebitelskaia loialnost: mekhanizmi povtornoii pokupki [Consumer loyalty: re-purchasing mechanisms]. Moscow: Vershyna (in Russian).

14. Dziumenko Y.N., Nykyforova S.V. (2007). Formirovanie systemi upravleniya loialnosti setevykh partnerov [Formation of network loyalty management system] Nauchnye osnovy ekonomiki i upravleniya pred-prenimatelskoi deiatelnosti. P. 34–40 (in Russian).

15. Ekonomichnyi slovnyk [Economic Dictionary] (n. d.). moneyball.info. Retrieved from: <http://www.moneyball.info/49095-lojalnost-klienta-customer-loyalty.html> (in Ukrainian).

16. Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia] (n. d.). cyclop.com.ua. Retrieved from: <http://cyclop.com.ua/content/view/829/58/1/42> (in Ukrainian).

17. Entsyklopedychnyi slovnyk PR ta reklamy [Encyclopedia of PR and advertising]. Retrieved from: <http://pr.slovaronline.com/%D0%9B/%D0%9B%D0%9E/314-LOYAL%20NOST> (in Ukrainian).

18. Entsyklopediia sotsiolohii [Sociology Encyclopedia] (n. d.). dic.academic.ru. Retrieved from: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/socio/1918/%D0%9B%D0%9E%D0%AF%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%AC> (in Ukrainian).

19. Zavadenko N.N. (2007). Sindrom defitsyta vnimanyia s hyperaktivnostiu u detei [Attention Deficit Hyperactivity Disorder in Children]. Medytsynskiy sovet – Medical Council, vol. 2, pp. 40 (in Russian).

20. Zozulev A.V. (2004). Povedenye potrebytelei [Consumer behavior] Kiev: Znannya (in Russian).

21. Ivanova L.O., Muzyka O.M. (2013). Loialnist spozhyvachiv ta formuvannia yikh vydiv na spozhyvchomu rynku [Consumer loyalty and its formation on the consumer market]. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU, vol. 23.7, pp. 164–172 (in Ukrainian).



22. Istorychnyi slovnyk [Historical dictionary] (n. d.). mirslovari.com. Retrieved from: [http://mirslovari.com/content\\_his/lojalnost-3228.html](http://mirslovari.com/content_his/lojalnost-3228.html) (in Ukrainian).
23. Keitynhem T.L., Tymoty L., Vavra T.H. etc. (2007). Mify o marketinhe lojalnosti potrebiteli [Myths about marketing consumer loyalty]. Moscow: Dobraia knyha (in Russian).
24. Kliachenko I.O., Zozulov O.V. (2012). Prohramy lojalnosti spozhyvachiv do brendu [Consumer loyalty programs to the brand]. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia : zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh. – Actual problems of economics and management. Journal of management and marketing faculty of national technical university of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute”, vol. 6, pp. 1–28 (in Ukrainian).
25. Kotler F. (2011). Marketynh 3.0. Ot produktov k potrebiteliam i dalee – k chelovecheskoi dushe [Marketing 3.0. From products to consumers and further – to the human soul]. Moscow: Eksmo (in Russian).
26. Ly H. (n. d.). Udovletvorennost potrebiteli i lojalnost [Customer satisfaction and loyalty]. bma.ru. Retrieved from: [www.bma.ru](http://www.bma.ru) (in Russian).
27. Loialnist, v osnovi yakoi netsinovi faktory – naivyssha tsinnist [Loyalty, based on which non-price factors are the highest value] (n. d.). 1reklama.esy.es. Retrieved from: <https://1reklama.esy.es/8-lojalnst-v-osnov-yakoyi-nechov-faktori-nayvischa-cnnst.html> (in Ukrainian).
28. Loialnist spozhyvacha yak osnova kontseptsii marketynhu vzaiemovidnosyn [Consumer loyalty as the basis of the concept of marketing of relationships] (n. d.). m/pidruchniki.com. Retrieved from: [https://m/pidruchniki.com/1333122240070/marketing/lojalnist\\_spozhyvacha\\_osnova\\_kontseptsiiyi\\_marketynhu\\_vzayemovidnosin](https://m/pidruchniki.com/1333122240070/marketing/lojalnist_spozhyvacha_osnova_kontseptsiiyi_marketynhu_vzayemovidnosin) (in Ukrainian).
29. Lukiienko M.O. (2015). Prohrama lojalnosti yak zasib zaluchennia ta utrymannia kliientiv [Loyalty program as a means of attracting and retaining customers]. kpi.kharkov.ua. Retrieved from: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conferences/IX%20Міжнародна%20науково-практична%20студентська%20конференція%20магістрантів/2015/S18/том%204%20секція%2012-18%20%20%20187%20стр\\_isp\\_159-160.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conferences/IX%20Міжнародна%20науково-практична%20студентська%20конференція%20магістрантів/2015/S18/том%204%20секція%2012-18%20%20%20187%20стр_isp_159-160.pdf) (in Ukrainian).
30. Pavlenko A.F., Reshetnikova I.L., Voichak A.V. etc. (2008). Marketynh [Marketing]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian).
31. Martsenkovskiy I.A., Bikshaieva Ya.B. etc. (2009). Prohramno tsilove obsluhovuvannia ditei ta pidlitkiv z hiperkinetychnym rozladom [Program-targeted care for children and adolescents with hyperkinetic disorder]. Zdorove Ukrainy, vol. 5/1 (in Ukrainian).
32. Novyi slovnyk rosiiskoi movy T.F. Yevremovoi [New dictionary of Russian language Yevremova T.F.]. efremova.info. Retrieved from: <http://www.efremova.info/word/lojalnyj.html> (in Ukrainian).
33. Nordstrem K., Rydderstrale Y. (2001). Byznes v style fank [Business in funky style]. Sankt-Peterburh: Stokholmskaia shkola ekonomyky v Sankt-Peterburhe (in Russian).
34. Nosova N.S. (2012). Loialnost klyentov, ili Kak uderzhat starykh i privlech novykh klientov [Customer loyalty, or How to keep the old and attract new customers]. Moscow: Dashkov y K; Saratov: Anleis (in Russian).
35. Osnovni komponenty prohramy lojalnosti ta protses yii orhanizatsii [The main components of the loyalty program and the process of its organization] (n. d.). m.stud.com.ua. Retrieved from: [http://m.stud.com.ua/36942/marketing/osnovni\\_komponenti\\_prohrami\\_lojalnosti\\_protsees\\_organizatsiyyi](http://m.stud.com.ua/36942/marketing/osnovni_komponenti_prohrami_lojalnosti_protsees_organizatsiyyi) (in Ukrainian).
36. Osnovni klasyfikatsii prohram lojalnosti (n. d.). stud.com.ua. Retrieved from: [http://stud.com.ua/36940/marketing/osnovni\\_klasifikatsiyyi\\_program\\_lojalnosti](http://stud.com.ua/36940/marketing/osnovni_klasifikatsiyyi_program_lojalnosti) (in Ukrainian).
37. Pirtskhalaishvili K. (n.d.). Vykhovannia virnosti kliienta [Fostering customer loyalty]. advertology.ru. Retrieved from: [advertology.ru](http://advertology.ru) (in Ukrainian).
38. Plys R. (n. d.). Loialnost, v osnove kotoroi net-senovyie faktory – naivysshaia tsennost [Loyalty, based on non-price factors – the highest value]. publicity.kiev.ua. Retrieved from: [www.publicity.kiev.ua](http://www.publicity.kiev.ua) (in Russian).
39. Politychnyi slovnyk [Political dictionary] (n. d.). mirslovari.com. Retrieved from: [http://mirslovari.com/content\\_pol/lojalnost-1433.html](http://mirslovari.com/content_pol/lojalnost-1433.html) (in Ukrainian).
40. Prohramy lojalnosti [Loyalty Programs] (n. d.). uk.wikipedia.org. Retrieved from: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8\\_%D0%BB%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_%D0%BB%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96) (in Ukrainian).
41. Raikheld F.F. (2005). Effekt lojalnosti: dvizhushchie sily ekonomicheskoho rosta, prybyli i neprekhodiashechi tsennosti [The effect of loyalty: the driving forces of economic growth, profit and immortal value]. Moscow: Vyliams (in Russian).
42. Rybachuk N.V., Zhuriu T.O. (2014). Formuvannia lojalnosti spozhyvachiv yak odnogo z osnovnykh chynnykiv funktsionuvannia apteknoi ustanovy [Formation of the customers loyalty as one of the main factors of pharmacy institution functioning]. Efektyvna ekonomika. – Effective economy, vol. 7 (in Ukrainian).
43. Temporao P., Trot M. (2002). Roman z pokuptsem [Romance with a buyer] (in Ukrainian).
44. Ukrainskyi spozhyvach pro prohramy lojalnosti i riteileriv [Ukrainian consumer about loyalty programs and retailers] (n. d.). nielsen.com. Retrieved from: [www.nielsen.com/ua/uk/insights/news/2016/loyalty-for-web.html](http://www.nielsen.com/ua/uk/insights/news/2016/loyalty-for-web.html) (in Ukrainian).
45. Upravlinnia loialnistiu do brendu [Management brand loyalty] (n. d.). m.stud.com.ua. Retrieved from: [http://m.stud.com.ua/36939/marketing/upravlinnya\\_lojalnist\\_brendu#730](http://m.stud.com.ua/36939/marketing/upravlinnya_lojalnist_brendu#730) (in Ukrainian).
46. Uells U., Bernet Dz., Moryarty S. (1999). Reklama: pryntsiipy yi praktika [Advertising: principles and practice]. Sankt-Peterburh: Pyter (in Russian).
47. Foksol H., Holldsmyt R., Braun S. (2001). Psykholohyia potrebytelia v marketynhe [Consumers psychology in marketing]. Sankt-Peterburh: Pyter, 2001. – 349 s. (in Russian).
48. Shyrochenska I.P. (2004) Osnovni poniattia i metody vymiriuvannia lojalnosti [Basic concepts and methods of loyalty measuring]. Marketynh v Rosii i za kordonom. – Marketing in Russia and abroad, vol. 2(40), pp. 36 (in Ukrainian).
49. Yurko I.V., Karas O.M. (2011). Rozvytok vydiv prohram lojalnosti torhovelnykh pidpriemstv [Development of loyalty programs types for trade enterprises]. Naukovi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. A series of “Economic Sciences”, vol. 6, pp. 241–246 (in Ukrainian).
50. Coyes S., Gokey T. (2002). Customer Retention Is Not Enough. The McKinsey Quarterly, vol. 2 (in English).

51. Griffin J. (2001). Customer winback: hot to recapture lost customers and keep them loyal, San Francisco, California, by Jossey-Bass Inc. (in English).

52. Koskela H. (2002). Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Tele-

communications Systems Delivery. Dissertation for the degree of Doctor of Technology, Helsinki University of Technology (in English).

53. Jacoby J., Chestnut R. Brand Loyalty: Measurement and Management. New York, John Wiley and Sons, Inc., 197 (in English).

**Saher L.Yu.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Instructor at Department of Marketing and MIA,  
Sumy State University

**Kolesnyk A.A.**

Student,  
Sumy State University

### **CUSTOMER LOYALTY: THE ESSENCE AND PROGRAM TYPES**

In modern conditions, the market is constantly exacerbated by competition, new brands of the same type of products are appearing, the variety of the same prices and the same quality products and services is offering. It causes the need for the customer loyalty formation and maintenance. Implementation of the loyalty program is virtually practical for all companies, regardless of spheres of activity, sales volume and development stage. The difficult economic situation only exacerbates companies' need to build win-win business strategies for customer loyalty forming and maintaining.

The article examines different approaches to the "loyalty" definition, as well as its stages and models. It is determined that most scientists understand "loyalty" as the consumers' long-lasting devotion to a product or a trademark.

Typical signs of the loyal consumer are characterized. The loyalty programs, their essence, the main goals are analyzed. The types of loyalty programs are generalized and systematized, their advantages, disadvantages, and differences are revealed. Loyalty programs can be classified by the following features: entry terms, influence on consumer behavior, number of partners, goals of influence, the audience of consumers, the geography of actions, etc.

It is determined that material and psychological loyalty programs meet the goals by 100%, they can be considered as the most effective. They attract new customers, create a database, gain consumer loyalty, build strong relationships with them, increase the frequency of purchases, and enhance the company's image. Non-segmented, closed, open, price, non-price, coalitions, non-personalized, and personalized loyalty programs meet goals by 85.7%. They are in the second place among effective loyalty programs. Segmented, international, national, regional, and local loyalty programs meet goals by 71.4%. These loyalty programs are the third in the rank. Individual loyalty programs are the worst. They are used only for the company's employees, do not generate income and do not attract new consumers.

Marketing goals at different stages of the lifecycle are matched and individual loyalty programs for each stage are selected.

Thus, at the introduction stage, it is appropriate to use loyalty programs that are focused on new customers' attraction, their loyalty forming and strong and long-term relationships building. So, on this stage segmented and unsegmented, closed and open, price and non-price, material, psychological, coalitions, international, national, regional, and local loyalty programs can be used. At the growth stage, it is possible to use such loyalty programs as closed and open, price and non-price, material, psychological, coalitions, non-personalized and personalized.

At the maturity stage, sales rates are slowing down. During this stage, there are many competitive analogues in the market. The company has to make significant efforts to stabilize demand for its products. It can be achieved using segmented and non-segmented, material, psychological, coalitions, non-personalized and personalized loyalty programs.

At the decline stage, such loyalty programs will be appropriate: closed and open, price and non-price, material, psychological, coalitions, non-personalized and personalized.

## РОЗДІЛ 5. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗЕМЛЕВПОРЯДНИХ РОБІТ В УКРАЇНІ

### THEORETICAL AND LEGAL BASES OF QUALITY MANAGEMENT OF LAND-USE PLANNING IN UKRAINE

УДК 332.3

**Гулько Л.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри землевпорядного  
проектування  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

**Колганова І.Г.**

здобувач,  
асистент кафедри землевпорядного  
проектування  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

*У статті проаналізовано теоретичні та правові підходи щодо сутності поняття «якість землевпорядних та землеоціночних робіт». Розглянуті принципи та методи підвищення якості землевпорядної та землеоціночної документації, розкрито процес державного регулювання якості робіт у сферах землеустрою, оцінки земель.*

**Ключові слова:** управління якістю, землевпорядні роботи, документація із землеустрою, якість, принципи управління якістю.

*В статье проанализированы теоретические и правовые подходы к сущности понятия «качество землеустроительных и землеоценочных работ». Рассмотрены принципы и методы повышения качества землеустроительной и землеоценочной документации, раскрыт процесс*

*государственного регулирования качества работ в сферах землеустройства, оценки земель.*

**Ключевые слова:** управление качеством, землеустроительные работы, документация по землеустройству, качество, принципы управления качеством.

*The article analyzes theoretical and legal approaches to the essence of the concept "quality of land management and". The principles and methods for improving the quality of land management and land-based documentation are considered, the process of state regulation of the quality of work in the areas of land management and land evaluation is disclosed.*

**Key words:** quality management, land management, land management documentation, quality, quality management principles.

**Постановка проблеми.** Нині в Україні бурхливо розвивається сфера підприємницьких відносин. Важлива для суспільства господарська діяльність потребує не лише чіткої правової регламентації, а й охорони та регулювання для забезпечення належних і сприятливих умов для її здійснення та розвитку. Успішне регулювання господарської діяльності багато в чому залежить від правильного розв'язання питань організації і планування робіт. Одним з основних засобів управління якістю землевпорядних робіт є запровадження такої моделі державного регулювання, що базується на оцінці спроможності фахівців виконувати відповідні роботи, та створення правової можливості для виконання завдань у сферах землеустрою, оцінки земель. Основною метою управління якістю землевпорядних робіт є узгодження інтересів суб'єктів господарювання та суспільства загалом.

Відповідно до статті 14 Конституції України [6], земля є основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави, тому органи державної влади покликані виконувати комплекс заходів, спрямованих на забезпечення раціонального використання й охорони земель в умовах реформування земельних відносин на ринкових засадах.

З огляду на те, що здійснення більшості дій, пов'язаних із наданням та вилученням земельних ділянок, зміною їх цільового призначення, продажем, орендою тощо, потребує розроблення відповідної землевпорядної та кадастрової доку-

ментації, питання забезпечення її законності і технічної якості є одним із головних чинників сталого розвитку земельних відносин у державі. Величезна кількість зловживань у сфері розпорядження землями України – її основним національним багатством, безпідставне «розбазарювання» рекреаційних та оздоровчих земель, подрібнення сільськогосподарських угідь, умисне заниження продажною вартості земельних ділянок державної та комунальної власності, продаж земель загального користування населених пунктів тощо потребує суттєвого посилення державного контролю за законністю та якістю виготовленої документації.

Отже, підвищення якості землевпорядної та землеоціночної документації, забезпечення перевірки відповідності об'єктів принципам державної земельної та аграрної політики, вимогам екологічної безпеки та економічної доцільності сьогодні є надзвичайно важливими питаннями у процесі видачі правовстановлюючих документів у сфері використання й охорони земель, набуття, реалізації та припинення прав на землю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Україні вивченням цієї проблеми займалася значна кількість науковців. Насамперед це дослідження таких учених, як Д.С. Добряк, А.Г. Мартин, А.М. Третяк, В.М. Третяк, А.Я. Сохнич, О.П. Канаш, А.Д. Юрченко, В.О. Леонєць та інші. Однак низка питань все ж залишається недостатньо висвітленою і потребує подальшого опрацювання.

**Метою статті** є аналіз теоретичних та правових підходів щодо управління якістю землевпорядних та землеоціночних робіт в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Якість – це філософська категорія. Ще давньогрецький філософ Аристотель намагався дати визначення якості. У ХІХ столітті німецький філософ Гегель дав філософське визначення якості: «Якість є насамперед тотожна з буттям визначеність, так що дещо перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість».

Навіщо ж філософам усіх часів і народів треба було визначати поняття якості? Справа в тому, що категорія якості відображає важливу сторону об'єктивної дійсності об'єкта – визначеність. Одночасно з цим філософи всіх часів і народів розуміли, що саме якість є основою для вдосконалювання якості продукції, а отже, розвитку матеріальної культури.

У наш час використання терміна «якість» із філософської сентенції перейшло в лексикон суто прикладної діяльності – виробництва, але при цьому зберігається філософський зміст – якість є основою для подальшого удосконалювання продукції.

Під управлінням в широкому сенсі слова розуміється загальна функція організаційних систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію її програми, досягнення мети [1].

Під управлінням якістю продукції розуміються дії, здійснювані під час її створення, експлуатації і споживання в цілях формування, забезпечення і підтримки заданого рівня якості продукції.

Механізм управління якістю являє собою сукупність взаємопов'язаних об'єктів і суб'єктів управління, використовуваних принципів, методів і функцій управління на різних етапах життєвого циклу продукції і рівнях управління якістю.

У процесі виробництва і забезпечення попиту населення вимоги до якісних характеристик землевпорядних робіт постійно підвищуються. Сьогодні, в період стрімкого розвитку інформаційних технологій у сфері управління земельними ресурсами, проблема якості робіт із землеустрою стала ще більш актуальною. Якість землевпорядних робіт та послуг є одним із важливих виробничих та економічних показників роботи підприємств у цій сфері. Проблема, з якою стикається кожен розробник документації із землеустрою – це ефективна економічна діяльність підприємства; забезпечення високої якості і конкурентоспроможності набуває особливої значущості.

Якість є невіддільною частиною продукції, що має особливо важливе значення в підприємницькій діяльності. І ні для кого не секрет, що для того, щоб підприємцю «вижити» у конкурентному середовищі, потрібно виробляти тільки якісний товар.

Як показує практика, якість продукції, яка виробляється, переважно залежить від якості організації процесів діяльності і незначною мірою – від впливу інших факторів. Тому крупні підприємства й організації спрямовують свої зусилля на підвищення якості продукції через якісну організацію процесів діяльності.

Для управління якістю використовують чотири типи методів [2]:

- економічні методи, що забезпечують створення економічних умов, які спонукають колективи підприємств і організацій вивчати запити споживачів, створювати, виготовляти продукцію, що відповідає цим потребам і запитам. До числа економічних методів відносяться правила ціноутворення, правила компенсації економічного збитку споживачу за продаж йому неякісної продукції;

- методи матеріального стимулювання, що передбачають, з одного боку, заохочення співробітників за створення і виробництво високоякісної продукції (до таких методів відносять створення систем преміювання за високу якість, встановлення надбавок до заробітної плати та ін.), а з іншого боку – збір за заподіяну шкоду від її поганої якості;

- організаційно-розпорядницькі методи, реалізовані шляхом обов'язкових для виконання наказів, розпоряджень керівників. До організаційно-розпорядницьких методів управління якістю продукції можна включити також вимоги нормативної документації;

- виховні методи, які впливають на свідомість і настрої учасників виробничого процесу, що позитивно впливає на якість роботи працівників та точне виконання спеціальних функцій управління якістю продукції. До них належить моральне заохочення за високу якість продукції, виховання гордості за честь організації й ін.

Із зростанням конкуренції управління якістю стає важливим аспектом у керівництві будь-якою організацією. Система управління якістю повинна охоплювати комплекс етапів, у який повинні входити виробництво продукції і послуг та контроль їх якості, розроблення нових видів продукції і послуг та постачання продукції і послуг споживачам.

Якість продукції (робіт, послуг), будучи основою для задоволення потреб суспільства, має втілювати в собі досягнення науково-технічного прогресу і забезпечувати при цьому можливість реалізації вироблених товарів.

У міжнародному масштабі управління якістю розробляється Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), відомості про яку містяться в міжнародних стандартах ISO 9000 [3]. Нею сформульовані принципи, які можуть універсально застосовуватися у всіх видах організацій і до всіх груп споживачів (рис.):



1. Орієнтація на замовника.
2. Керівництво.
3. Залучення працівників.
4. Процесний підхід.
5. Системний підхід до управління.
6. Постійне поліпшення.
7. Прийняття рішень на підставі фактів.
8. Взаємовигідні стосунки з організаціями-партнерами.

Розглянемо особливості кожного з восьми принципів управління якістю.

**Принцип 1. Орієнтація на замовника.** Підприємства працюють на себе та на своїх замовників, вони залежать від них і тому завжди повинні працювати на результат і передбачати майбутні потреби замовників, задовольняти їхнім вимогам та намагатися перевищити очікування.

Використання цього принципу веде до таких дій: розуміння потреб клієнта та його очікувань щодо термінів доставки і цін, доведення цієї інформації у всі підрозділи організації; визначення потреб клієнта; визначення потреб суспільства; управління взаєминами клієнта і суспільства.

**Принцип 2. Керівництво.** Керівники мають вплив на робочий колектив, у якому повинні встановити єдність колективу та формулювати напрями діяльності підприємства. Їм потрібно створити та підтримати внутрішнє середовище, де працівники злагоджено працюють, щоби прийти до спільної мети, поставленої перед підприємством.

Використання цього принципу веде до таких дій, як чітке бачення майбутнього організації; культивування довіри і ліквідація страху; стимулювання працівників і визнання їх вкладу; сприяння відкритим і чесним стосункам; навчання кадрів; встановлення перспективних цілей і завдань; впровадження стратегії для досягнення цих цілей і завдань.

**Принцип 3. Залучення працівників.** Основу підприємства на всіх рівнях становлять працівники, і їхня спільна мета дає змогу використовувати їхні здібності та потенціал на користь підприємства. За повного залучення працівники будуть: брати відповідальність за вирішення проблеми на себе; активно шукати можливості для вдосконалення; ділитися знаннями і досвідом в групах і бригадах; проявляти ініціативу і творчість для досягнення цілей організації; краще презентувати свою організацію клієнтам і суспільству; отримувати задоволення від своєї роботи; пишатися тим, що є частиною своєї організації.

**Принцип 4. Процесний підхід.** Діяльність організації складається з низки взаємозалежних про-



Рис. Принципи управління якістю

цесів. При цьому вихідні дані одного процесу є вхідними даними для наступного. Тому процесний підхід полягає в систематичній діяльності з визначення процесів, їхньої послідовності та взаємодії, управління процесами й зв'язками між ними. Використання цього принципу веде до таких дій, як: визначення процесу для досягнення бажаного результату; визначення критеріїв процесу і функцій організації; встановлення відповідальності за управління процесами; під час розроблення процесу увага приділяється етапам процесу (всім операціям), заходам контролю, навчання, устаткуванню, методам і матеріалам для досягнення бажаного результату.

**Принцип 5. Системний підхід до управління.** Якщо правильно розуміти взаємозв'язок процесу та управління ним як загальною системою, це буде допомагати підприємству ефективно досягати поставлених цілей.

Використання цього принципу веде до таких дій, як: визначення системи шляхом розвитку процесів, що впливають на задану мету; структуризація системи для досягнення мети ефективнішим шляхом; взаємодія між процесами системи; постійне вдосконалення системи через оцінку.

**Принцип 6. Постійне поліпшення.** Поліпшення загальних показників діяльності підприємства треба зробити першою ціллю.

Використання цього принципу веде до таких дій: проведення безперервного поліпшення продукції, процесів і систем стає метою кожного

працівника організації; використання основних концепцій поліпшення – таких як зростаюче вдосконалення; постійне підвищення ефективності процесів; забезпечення кожному членові організації можливості навчання методів та інструментів постійного поліпшення (таким як цикл «планування – виконання – перевірка – реалізація»); вирішення проблеми; визначення цілей і заходів для управління і контролю поліпшення; визнання поліпшень.

Принцип 7. Прийняття рішень на підставі фактів. Ефективність прийнятих рішень і виконуваних дій заснована на аналізі даних та інформації. Якісно проаналізувавши дані та інформацію, можна знайти ефективні рішення будь-якої проблеми, які раніше не могли бути вирішені.

Використання цього принципу веде до таких дій, як: проведення збору даних і інформації; забезпечення досить точними і надійними даними й інформацією; аналіз даних і інформації з використанням дієвих методів; використання результатів аналізу для прийняття рішення; прийняття рішень і їх виконання, засноване на аналізі, з урахуванням досвіду й інтуїції.

Принцип 8. Взаємовигідні стосунки з організаціями-партнерами.

Організація та її партнери є взаємозалежними, і їхні взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати продукцію.

Взаємовигідні стосунки з організаціями-партнерами засновані на: виборі й оцінці основних партнерів; встановленні таких стосунків, які забезпечать отримання короткострокових і довгострокових переваг; створенні чітких і прозорих стосунків; ініціативі спільного розвитку і вдосконаленні продукції та процесів; чіткому розумінні потреб споживача; обміні інформацією щодо координації планів; взаємному розумінні поточних і майбутніх потреб споживача; визнанні удосконалень і досягнень партнерів.

Принципи управління якістю є основою для проведення всієї роботи на підприємстві і стали невід'ємною частиною системи якості.

Мета управління – рівень і стан якості продукції з урахуванням економічних інтересів розробника та замовника продукції. Тобто яку сукупність властивостей і який рівень якості варто задати, а потім

досягти та забезпечити, щоб і сукупність, і рівень відповідали вимогам замовника.

На рівень якості продукції впливає значна кількість чинників, які діють як самостійно, так і у взаємозв'язку, як на окремих етапах життєвого циклу продукції, так і на кількох. Усі ці чинники можна об'єднати в чотири групи: технічні, організаційні, економічні та суб'єктивні (табл.) [4].

У забезпеченні якості значну роль відіграє робітник з його професійною підготовкою, фізіологічними та емоційними особливостями, тобто суб'єктивний чинник, який по-різному може впливати на розглянуту вище низку чинників. Від професійної підготовки робітників, зайнятих проектуванням, виготовленням та експлуатацією виробів, залежить рівень використання технічних чинників. Більш значну роль суб'єктивний чинник нині починає відігравати в організаційних чинниках.

До основних завдань системи управління якістю продукції (робіт, послуг) можна віднести: виробництво якісної та конкурентоспроможної продукції; планомірне забезпечення використання науково-технічних, виробничих і соціально-економічних можливостей для покращення якості продукції; найбільш повне задоволення потреб населення; забезпечення стабільного розвитку та збільшення доходів підприємства.

Ці завдання досягаються: створенням і освоєнням в задані строки нових видів продукції, яка за своїми техніко-економічними характеристиками відповідає світовим досягненням; збільшенням випуску продукції високої якості; планомірним покращенням показників якості продукції; підвищенням конкурентоспроможності продукції та ін.

Показники якості продукції визначають комплекс норм і вимог, а також методи і засоби контролю якості. Вони повинні відповідати рівню кращих державних стандартів.

Для забезпечення якості продукції підприємства повинні вдосконалювати організацію виробництва, впроваджувати нову техніку і технології, організовувати підвищення кваліфікації інженерно-технічних робітників і робочих. Висока якість продукції і наявність сертифіката може забезпечити її конкурентоспроможність. З цією метою стандарти ISO 9001, 9002, 9003 затверджені без всяких змін як державні стандарти (ГОСТ 40.9001-88,

Таблиця

Групи чинників, що впливають на рівень якості продукції

Чинник	Складники чинників
1. Технічні	Технологія виготовлення; засоби технічного обслуговування і ремонту; технічний рівень бази проектування, виготовлення та експлуатації тощо
2. Організаційні	Розподіл праці і спеціалізація; форми організації виробничих процесів; форми і методи контролю; форми і способи технічного обслуговування, ремонту та інші
3. Економічні	Ціна; собівартість; форми і рівень зарплати; рівень затрат на технічне обслуговування і ремонт; ступінь підвищення продуктивності праці та інше
4. Суб'єктивні	Професійна підготовка працівника; його фізіологічні та емоційні особливості

ГОСТ 40.9002-88, ГОСТ 40.9003-88), у яких управління якістю визначається як методи і діяльність оперативного характеру, спрямованого на задоволення вимог до якості.

Зростання конкуренції за споживача диктує зміни в умовах роботи розробників документації із землеустрою для поліпшення якості робіт та послуг, у тому числі більш надійного контролю за якістю землепорядних робіт.

Основним фактором розвитку землепорядних робіт в умовах нових земельних відносин є забезпечення їхньої якості та конкурентоспроможності.

Питання якості продукції (робіт, послуг) стають найважливішими з погляду забезпечення зростаючих вимог замовників робіт із землеустрою щодо якості їх виконання та ефективної економічної діяльності підприємств. У цих умовах у професійній діяльності інженерів-землепорядників опанування знань і навичок з якості набуває першочергового значення.

Під час виконання робіт із землеустрою розробники повинні дотримуватися кваліфікаційних вимог, які встановлені діючими нормативно-правовими актами та нормативно-технічними документами галузі, маючи достатню матеріально-технічну базу, нормативно-методичне забезпечення, високий рівень підготовки спеціалістів, їх широкий фаховий склад (землепорядники, ґрунтознавці, агрономи, геодезисти, екологи, архітектори, програмісти, юристи тощо), мати навички проведення різноманітних науково-дослідних та проектних робіт у галузі землеустрою, охорони і раціонального використання земель, оцінки земель, геодезичних робіт. Тільки за таких умов підприємство зможе конкурувати на ринку надання послуг щодо виконання землепорядних робіт.

Якість землепорядних робіт визначається: їх відповідністю вимогам законодавства, встановленим стандартам, нормам і правилам; забезпеченням точності зйомки, яка повинна відповідати чинним стандартам і забезпечувати необхідну точність під час визначення поворотних точок меж земельних ділянок та інших об'єктів реєстрації у державному земельному кадастрі відносно найближчих пунктів державної геодезичної мережі; впровадженню передових методів розроблення під час виконання землепорядних робіт; дотриманням розробниками (виконавцями) документації із землеустрою, умов і строків договорів на розроблення проектів землеустрою.

Відповідно до ст. 26 Закону України «Про землеустрій» відповідають за якість робіт із землеустрою сертифіковані інженери-землепорядники, які працюють у складі суб'єкта господарювання і включені до Державного реєстру сертифікованих інженерів-землепорядників.

Для якісного виконання робіт із землеустрою розробники документації із землеустрою повинні

мати належне технічне забезпечення та дотримуватися технологічних вимог під час виконання робіт із землеустрою.

Розробникам (виконавцям) документації необхідно дотримуватися вимог законодавства України, що регулює земельні відносини, а також державних стандартів, норм і правил під час здійснення землеустрою.

У статті 25 Закону України «Про землеустрій» [8] зазначено, що відповідність документації із землеустрою положенням нормативно-технічних документів, державних стандартів, норм і правил у сфері землеустрою засвідчується:

– у паперовій формі – підписом та особистою печаткою сертифікованого інженера-землепорядника, який відповідає за якість робіт із землеустрою;

– в електронній формі – електронним цифровим підписом сертифікованого інженера-землепорядника, який відповідає за якість робіт із землеустрою, згідно із законодавством про використання електронного цифрового підпису.

Суб'єкт господарювання веде журнал авторського нагляду за виконанням проекту землеустрою відповідно до встановленої форми.

Розробники (виконавці) документації із землеустрою зобов'язані дотримуватися умов і строків договорів на розроблення проектів землеустрою щодо відведення земельних ділянок.

Сертифікований інженер-землепорядник, що працює у складі розробників документації із землеустрою або є особисто розробником (виконавцем) документації із землеустрою, повинен своєчасно проходити підвищення кваліфікації.

Розробники (виконавці) документації із землеустрою один примірник розробленої документації із землеустрою передають у Державний фонд документації із землеустрою.

Відповідно до статті 23 Закону України «Про землеустрій» [8] нормативно-правові акти з питань здійснення землеустрою встановлюють порядок організації, державні стандарти, норми і правила виконання робіт із землеустрою, їх склад і зміст. Нормативно-правові акти з питань здійснення землеустрою є обов'язковими до виконання всіма суб'єктами землеустрою.

Державні стандарти, норми і правила у сфері землеустрою встановлюють комплекс якісних та кількісних показників, параметрів, що регламентують розроблення і реалізацію документації із землеустрою з урахуванням екологічних, економічних, соціальних, природно-кліматичних та інших умов.

Правову основу управління якістю виконання робіт у сфері землеустрою забезпечують: Конституція України [6], Закон України «Про землеустрій» [8], Закон України «Про Державний земельний кадастр» [7], Закон України «Про державну експертизу землепорядної документації» [11],

Закон України «Про оцінку земель» [9], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового договору про розроблення проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки», Закон України «Про топографо-геодезичну і картографічну діяльність» [10], Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження Вимог до технічного і технологічного забезпечення виконавців (розробників) робіт із землеустрою».

Проведення топографо-геодезичних і картографічних робіт дуже важливе під час проектування, оформлення необхідної документації щодо відведення земельної ділянки. Відповідальність за якість результатів топографо-геодезичних і картографічних робіт несуть сертифіковані інженери-геодезисти.

До числа важливих нормативних документів у галузі топографо-геодезичної діяльності, що затверджувалися Мінекоресурсів України та Укргеодезкартографією та знаходять широке застосування під час виконання робіт із землеустрою, належать:

1) Інструкція з топографічного знімання у масштабах 1:5000, 1:2000, 1:1000 та 1:500 (ГКНТА-2.04-02-97) (наказ від 08.04.1998 № 56);

2) Умовні знаки для топографічних планів масштабів 1:5000, 1:2000, 1:1000, 1:500 (ГКНТА-2.04-02-98) (наказ від 03.08.2001 №295);

3) Умовні знаки для топографічної карти масштабу 1:10000 (наказ від 09.07.2001 р. № 254);

4) Положення про порядок встановлення місцевих систем координат (наказ від 02.07.2001 р. № 245);

5) Про затвердження Кодексу усталеної практики «Структура та зміст Державного реєстру географічних назв» (наказ від 19.06.2009 р. № 59, чинний з 01.07.2009 р.);

6) Інструкція про порядок контролю і приймання топографо-геодезичних та картографічних робіт (наказ від 16.02.2000 р. № 19);

7) Класифікатор інформації, яка відображається на топографічних планах масштабів 1:5000, 1:2000, 1:1000, 1:500 (наказ від 08.03.2000 р. № 25);

8) Про затвердження Кодексу усталеної практики. Керівний технічний матеріал із виготовлення та приймання цифрової топографічної карти (наказ від 23.11.2008 р. № 148);

9) Про затвердження Кодексу усталеної практики. Зображення державного кордону та меж адміністративно-територіального устрою України на топографічній карті (наказ від 24.11.2008 р. № 151).

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, виконавці землепорядних робіт повинні дотримуватися вимог законодавства України, що регулює земельні відносини, а також державних стандартів, норм і правил під час виконання робіт із землеустрою, та мати належне технічне забезпечення для якісного виконання робіт із землеустрою.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник для вузів / С.С. Гаркавенко. К.: Лібра, 2004. 156 с.

2. Гулько Л.А. Якість землевпорядних робіт як складовий елемент їх конкурентоспроможності / Л.А. Гулько, Н.Ю. Куліш // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 10(151). С. 128–133.

3. Державна система стандартизації. Правила і методи прийняття та застосування міждержавних і регіональних стандартів: ДСТУ 1.7-2001. [Чинний від 2001-05-29]. К.: Держспоживстандарт України, 2001. 14 с.

4. ДСТУ ISO 9000 Система управління якістю. Вимоги. Київ: Держспоживстандарт України, 2009. 90 с.

5. Земельний кодекс України: Закон України від 25 жовтня 2001 року № 2768-III // Відомості Верховної Ради України. 2002. № 3. Ст. 27.

6. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

7. Про державний земельний кадастр: Закон України від 7 липня 2011 року № 3613-VI // Відомості Верховної Ради України. 2012. № 8. Ст. 61.

8. Про землеустрій: Закон України від 22 травня 2003 року № 858-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. Ст. 282.

9. Про оцінку земель: Закон України від 11 грудня 2003 року № 1378-IV // Відомості Верховної Ради України. 2004. № 15. Ст. 229.

10. Про топографо-геодезичну і картографічну діяльність: Закон України від 23 грудня 1998 року № 353-XIV // Відомості Верховної Ради України. 1999. № 5. Ст. 46.

11. Про державну експертизу землепорядної документації: Закон України від 17 червня 2004 року № 1808-IV // Відомості Верховної Ради України. 2004. № 38. Ст. 471.

12. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000: 2005, IDT): ДСТУ ISO 9000:2007. [На заміну ДСТУ ISO 9000: 2001; чинний від 2008–01–01]. К.: Держспоживстандарт України, 2008. 34 с. – (Національний стандарт України).

#### REFERENCES:

1. Garkavenko S.S. (2004) Marketynh [Marketing], Libra, Kyiv, Ukraine.

2. Hunko L.A. and Kulish N.Yu. (2015) "Quality of land management works as an integral part of their competitiveness", Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 10(151), pp. 128–133.

3. State standardization system (2001) "Pravyla i metody pryynyattya ta zastosuvannya mizhderzhavnykh i rehional'nykh standartiv" [Rules and methods for the adoption and application of interstate and regional standards], Derzhspozhyvstandart of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

4. Quality Management System (2009) "Vymohy" [Requirements], Derzhspozhyvstandart Ukraine, Kyiv, Ukraine.

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002) Land Code of Ukraine, Vidomosti verkhovnoyi rady Ukrainy, vol. 3-4, p. 27.

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996) The Law of Ukraine "Constitution of Ukraine", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy, vol. 30, p. 144.



7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012) The Law of Ukraine "On the State Land Cadastre", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 8, p. 61.

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003) The Law of Ukraine "On Land Management", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 32, p. 282.

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004) The Law of Ukraine "On land valuation", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 15, p. 299.

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999) The Law of Ukraine "On topographic and geodetic and mapping

activities", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 5, p. 46.

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004) The Law of Ukraine "On State Examination of Land Management Documents", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 38, p. 471.

12. Quality management systems (2008) "Basic Terms and Glossary of Terms (ISO 9000: 2005, IDT)" [Osnovni polozhennya ta slovnyk terminiv (ISO 9000: 2005, IDT)], Derzhspozhyvstandart of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

**Hunko L.A.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Land-Use Planning  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

**Kolhanova I.G.**

Degree Seeking Applicant,  
Assistant Lecturer at Department of Land-Use Planning  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

#### **THEORETICAL AND LEGAL BASES OF QUALITY MANAGEMENT OF LAND-USE PLANNING IN UKRAINE**

Currently, the sphere of entrepreneurial relations is developing rapidly in Ukraine. Economic activity that is important for a society requires not only clear legal regulation but also protection and regulation in order to provide appropriate and favourable conditions for its implementation and development. Successful regulation of economic activity largely depends on the correct resolution of issues of organization and planning of works. One of the main means of managing the quality of land-use planning is the introduction of such a model of state regulation, based on the assessment of the ability of specialists to perform relevant work and the creation of a legal capacity to perform tasks in the areas of land management, land valuation. The main objective of land-use planning quality management is to reconcile the interests of business entities and society as a whole.

Given that the implementation of the vast majority of activities related to the provision and seizure of land, changes in their purpose, sale, lease, etc., requires the development of appropriate land management and cadastral documentation, the issue of ensuring its legality and technical quality is one of the main factors of sustainable development of land relations in the state. The abundance of abuses in the field of dispossession of land of Ukraine – its main national wealth – groundless "squandering" of recreational lands, crushing of agricultural lands, deliberately understating the sale value of land plots of state and communal property, selling land for public utilization of settlements, etc., requires significant strengthening of state control the legality and quality of the produced documentation.

In the process of production and ensuring the demand of the population, the requirements for quality characteristics of land-use planning are constantly increasing. Today, in the period of rapid development of information technologies in the field of land resources management, the quality of land management problems has become even more urgent. The quality of land use works and services is one of the important production and economic indicators of the work of entrepreneurs in this field. The problem encountered by each developer of documentation on land management – is the effective economic activity of the enterprise, providing high quality and competitiveness becomes of special significance.

As practice shows, the quality of products produced in the overwhelming majority depends on the quality of the organization of processes, and to a small extent on the influence of other factors. Therefore, large enterprises and organizations direct their efforts to improve the quality of products through the quality organization of processes.

Therefore, improving the quality of land management and land valuation documentation, ensuring a compliance with the principles of state land and agrarian policy, and the requirements of environmental safety and economic feasibility are today extremely important issues in the process of issuing title documents in the field of land use and protection, acquisition, implementation, and termination of rights to land.

РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,  
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКАОСНОВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И НАПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯTHE MAIN PREREQUISITES AND DIRECTIONS OF SOCIAL  
AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE MUNICIPAL DISTRICT

Статья посвящена определению основных предпосылок и направлений реализации государственной политики эффективного и рационального использования и управления землями населенного пункта. Исследование проводилось в интересах укрепления экономики объекта исследования. Выполнен анализ демографических, жилищных, социально-экономических и землепользовательских особенностей использования земель р.п. Сосновоборск Сосновоборского района Пензенской области. Определены потенциальные возможности административного центра и района в целом. Выявлены привлекательные стороны и предпосылки развития населенного пункта.

**Ключевые слова:** социальное и экономическое развитие, муниципальное образование, земли населенных пунктов, экономический потенциал.

Стаття присвячена визначенню основних умов та напрямів реалізації державної політики ефективного та раціонального використання й управління землями населеного пункту. Дослідження проводилося в інтересах зміцнення економіки об'єкта дослідження. Виконаний аналіз демографіч-

них, житлових, соціально-економічних та землекористувальних особливостей використання земель р.п. Сосновоборськ Сосновоборського району Пензенської області. Визначено потенційні можливості адміністративного центру та району загалом. Виявлені привабливі сторони та умови розвитку населеного пункту.

**Ключові слова:** соціальний та економічний розвиток, муніципальне утворення, землі населених пунктів, економічний потенціал.

The article is devoted to definition of the basic prerequisites and directions of realization of the state policy of effective and rational use and management of the land of the settlement. The conducted research was conducted in the interests of strengthening the economy of the research object. An analysis of demographic, housing, socio-economic and land use features of land use of tp Sosnovoborsk Sosnovoborsky district of the Penza region. The potential opportunities of the administrative center and the district as a whole are determined. The attractive aspects and preconditions of the development of the settlement are revealed.

**Key words:** social and economic development, municipal education, settlements' lands, economic potential.

УДК 332.363

**Белякова Е.А.**

к.т.н., доцент кафедры  
«Кадастр недвижимости и право»,  
Пензенский государственный  
университет  
архитектуры и строительства

**Юрова В.С.**

аспирант  
Пензенский государственный  
университет  
архитектуры и строительства

**Постановка проблемы.** Земли населенных пунктов представляют собой ценность в качестве территориального пространства, земельной основы, которая может быть использована для создания на ней различных по назначению объектов недвижимости и иных необходимых для комфортного проживания населения объектов инфраструктуры [1, с. 15–23].

Под эффективностью использования земель населенных пунктов понимается степень соответствия использования земель потребностям как жителей, так и самого населенного пункта как сложной социально-экономической системы с точки зрения рационального размещения разнообразных объектов, с учетом условий и уровня развития зон населенного пункта, а также с учетом местных интересов землепользователей.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблеме наиболее полного, эффективного использования и охраны земель посвящены многие исследования, проведенные академиками С.А. Удачным, П.Н. Першиным, профессорами и докторами экономических наук А.А. Варламовым,

С.Н. Волковым, М.А. Гендельманом, И.В. Дегтяревым, В.А. Кудрявцевым и другими. Значительный вклад в изучение и решение проблемы планировки и застройки населенных пунктов, их территориального и социального развития внесли профессора и доктора наук А.И. Алексеев, В.В.Артеменко, В.Р. Беленький и другие [1; 3; 4].

**Постановка задачи.** Целью исследования является выявление основных направлений социально-экономического развития муниципального района на примере Сосновоборского района Пензенской области.

**Изложение основного материала исследования.** Объектом исследований является земельный фонд р.п. Сосновоборск – центра Сосновоборского района, который располагается в восточной части Пензенской области.

Был проведен анализ демографической ситуации Сосновоборского района и р.п. Сосновоборск в частности. Выявлено, что на 2017 год численность населения Сосновоборского района составила около 15 тысяч 200 человек. Причем в р.п. Сосновоборск проживает 40% всего насе-

ления района. К сожалению, в районе наблюдается естественная убыль населения, несмотря на некоторое увеличение рождаемости и снижение смертности [1, с. 15].

Анализ социально-экономических условий Сосновоборска показал, что в поселке имеется значительный набор объектов социальной инфраструктуры, функционально обеспечивающих нормальную жизнедеятельность населения.

Особенно следует отметить, что согласно Генеральному плану р.п. Сосновоборск к 2030 году в районе планируется сохранить количество дошкольных и общеобразовательных учреждений.

Проанализировав ресурсный, трудовой и рекреационный потенциал р.п. Сосновоборск, можно сделать вывод о наличии перспектив экономического развития муниципального образования р.п. Сосновоборск.

Одним из основных факторов, определяющих перспективы экономического развития муниципального образования р.п. Сосновоборск и его место в экономике Пензенской области, является развитие агропромышленного и производственного комитета.

Целями развития агропромышленного комплекса являются создание эффективного устойчивого сельскохозяйственного производства и, вместе с тем, решение социальных проблем поселения.

Для развития агропромышленного комплекса на ближайшее десятилетие администрации Сосновоборского района необходимо аккумулировать имеющийся потенциал для выполнения следующих мероприятий:

*Растениеводство:*

- сохранение и повышение уровня плодородия почв, обеспечивающее повышение урожайности основных сельскохозяйственных культур;
- увеличение площадей пашни, обрабатываемой с применением ресурсо-влагосберегающих технологий;
- применение интенсивных сортов, увеличение объемов использования минеральных удобрений и площади применения интегрированной защиты растений.

*Животноводство:*

- привлечение инвестиционно-инновационного капитала в отрасль;
- увеличение продуктивности сельскохозяйственных животных и птицы и уровня доходности отрасли;
- развитие племенного животноводства на основе повышения генетического потенциала сельскохозяйственных животных и птицы;
- развитие животноводства на основе строительства комплексов и ферм индустриального типа и технологического переоснащения существующих;

- совершенствование кормовой базы;
- формирование эффективной системы ветеринарно-зоотехнического обслуживания.

*Развитие пищевой и перерабатывающей промышленности:*

- привлечение инвестиций и внедрение инновационных технологий;
- увеличение доли отечественного сырья в общем объеме переработки сельскохозяйственного сырья;
- повышение конкурентоспособности пищевой продукции, производимой на предприятиях Сосновоборского района.

*Привлечение инвестиций в туристический центр Сосновоборского района:*

- формирование на территории Сосновоборского района туристического кластера межрегионального значения.

Наличие красивой природы, богатого историко-культурного наследия, национальной культуры – все это создает условия для развития на территории Сосновоборского района экскурсионного и туристического бизнеса, который может включать такие формы, как промышленный туризм, религиозный (паломнический) туризм, этнографический туризм, фестиваль туризм, экотуризм (сельский, деревенский туризм).

*Главные цели развития туризма для отдыхающих:*

1. Отдых в экологически чистом месте.
2. Отдых детей во время каникул.
3. Организация активного досуга. Рыбалка, охота, сбор грибов, ягод, трав, пешие прогулки.
4. Лечение (ландшафтотерапия) воздухом, водой, почвой, травами, деревьями, банями.
5. Посещение исторических памятников и святых мест.
6. Изучение местной флоры и фауны.
7. Изучение местной культуры, обрядов и ритуалов.
8. Проведение массовых мероприятий любой направленности.

Стратегической целью развития сферы туризма является формирование положительного туристского имиджа Сосновоборского района на рынке туристских услуг, повышение качества, доступности и конкурентоспособности туристских услуг.

Реализация цели предусматривает решение приоритетных таких задач, как развитие самостоятельного промышленного, паломнического, фольклорного и фестивального видов туризма, стимулирование создания нового туристского продукта, создание туристско-информационного центра Сосновоборского района, разработка туристского бренда, разработка рекламных туров по Сосновоборскому району для организаторов туризма и представителей средств массовой информации из заинтересованных регионов Российской Федерации.

При условии развития гостиничного бизнеса, сферы обслуживания (питание (кафе, бары, рестораны), торговых точек по продаже сувенирной продукции, досуговых мероприятий и т.д.) Сосновоборский район для массового посещения отдыхающими (туристами) может быть доступен в любое время года.

В районе ведется активная политика по развитию сферы туризма, стратегической целью которой является формирование положительного туристского имиджа Сосновоборского района на рынке туристских услуг. Проводится работа по созданию туристического кластера, в рамках которого на период до 2030 года планируется строительство экодерева, строительство гостиницы в р.п. Сосновоборск.

*Жилищные условия и социально-культурное обслуживание населения:*

- строительство крытого рынка в р.п. Сосновоборск;

- стратегической целью в сфере строительства жилья в Сосновоборском районе является обеспечение ввода в эксплуатацию жилья для всех категорий населения. Показатели ввода в эксплуатацию жилья к 2030 году в сравнении с 2014 г. по району в целом увеличатся на 137%.

В общем виде стратегические цели и направления социально-экономического развития Сосновоборского района, а стало быть, и районного центра – р.п. Сосновоборска, могут быть реализованы только за счет следующих стратегических направлений, «точек роста» комплексного развития муниципального района, способных в перспективе поднять экономику муниципального района и спровоцировать рост других секторов экономики, социальной сферы, улучшения экологической ситуации.

Видятся два основных направления улучшения экономической ситуации в р.п. Сосновоборск, которые базируются на эффективном использовании природных, финансовых, трудовых ресурсов для расширения и развития экономической базы района:

1. Рост экономического потенциала.
2. Социальное развитие и создание комфортных условий для жизни населения.

### Рост экономического потенциала:

Становление района как промышленного сектора экономики возможно за счет развития малого и среднего бизнеса и реализации инвестиционных проектов, повышения эффективности агропромышленного комплекса и, как результат, – повышения конкурентоспособности муниципального образования. Учитывая возможности населения и территорий Сосновоборского района, необходимо развивать такие производства, как:

- деревообработка;
- переработка молока;
- производство кирпича и керамических изделий из глины;
- многоотраслевое сельскохозяйственное и перерабатывающее производство.

Рассмотрим основные задачи проведения эффективной конкурентоспособной экономической политики района (рис. 1).

#### *Задача 1. Развитие АПК.*

Цель развития АПК – устойчивое развитие сельских территорий, повышение занятости и уровня жизни сельского населения.

Основные направления:

- повышение эффективности отраслей животноводства и растениеводства, увеличение объемов производимой ими продукции;
- повышение эффективности использования земель сельскохозяйственного назначения;
- развитие перерабатывающей отрасли АПК района, содействие развитию районного рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;
- развитие малых форм хозяйствования на селе, повышение уровня жизни сельского населения.

#### *Задача 2. Создание благоприятного инвестиционного климата.*

Деятельность органов местного самоуправления направлена на развитие экономической активности муниципального района, в первую очередь на улучшение инвестиционного климата и активное привлечение инвесторов.

Конструктивное сотрудничество власти с бизнесом и поддержка малого предпринимательства позволит осуществить инвестиционную политику, привлечь российский и зарубежный капитал.



Рис. 1. Задачи повышения конкурентоспособности региона



Ключевым элементом успешного экономического развития района должен стать дружелюбный для бизнеса и привлекательный для инвестора климат. Его формирование является одной из ключевых целей деятельности всех ветвей власти и предпринимательских кругов.

*Задача 3. Развитие малого предпринимательства.*

Малый бизнес в настоящее время является одним из наиболее перспективных секторов экономики,

который обеспечивает создание новых рабочих мест и эффективное освоение наиболее перспективных секторов местного рынка. В перспективе малое предпринимательство способно не только стать одним из основных источников пополнения местного бюджета, создания новых рабочих мест, но и дать импульс для формирования «среднего» класса.

Направление реализации поставленной задачи – создание условий для количественного и качественного развития малого бизнеса района:



Рис. 2. Пути улучшения социальной обстановки Sosnovoborskogo района

- реализация основных направлений программы поддержки малого предпринимательства
- организация муниципального заказа для субъектов малого предпринимательства по решению насущных задач муниципального образования;
- реализация механизма финансово-кредитной и инвестиционной поддержки;
- развитие системы консалтинговых, юридических и бухгалтерских услуг;
- поддержка начинающих предпринимателей;
- расширение деловых возможностей малого предпринимательства через интенсивное развитие делового межмуниципального, регионального и международного сотрудничества.

*Задача 4. Развитие инфраструктуры муниципального района.*

Стратегическое развитие жилищно-коммунальной сферы района направлено на предоставление качественных жилищно-коммунальных услуг, приоритет защиты прав потребителей (населения), надежное функционирование объектов и инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса, комфортное и безопасное проживание граждан и общее социальное благополучие жителей Сосновоборского района [5, с. 16].

В перспективе до 2030 года планируется решить несколько стратегически важных вопросов в сфере ЖКХ.

Для обеспечения населения муниципального района качественным водоснабжением планируется [2, с. 26–78]:

- реализовать мероприятия по строительству очистных сооружений в р.п. Сосновоборск;
- реконструкция магистральных сетей водоснабжения р.п. Сосновоборск;
- реконструкция магистральных сетей водоснабжения в сельских советах;
- строительство новой скважины в р.п. Сосновоборск;
- по мере увеличения численности населения реконструкция и расширение действующих водозаборов и создание единой системы хозяйственно-питьевого водопровода.

Социальное развитие и создание комфортных условий для жизни населения

Главной целью данного стратегического направления является обеспечение высоких стандартов жизни населения района. При выполнении этого глобального направления необходимо решить следующие задачи:

1. Улучшение демографической ситуации и повышение уровня благосостояния населения.
2. Развитие систем образования, здравоохранения, культуры, спорта и социальной защиты.
3. Создание благоприятной экологической среды для жизнедеятельности населения.

На рис. 2 представлены возможные пути улучшения социальной обстановки рабочего поселка и

района в целом и создания комфортных условий для жизни населения.

### Выводы из проведенного исследования.

В основе разработки любых проектных предложений по повышению эффективности использования территорий населенных пунктов лежит основательно проведенный анализ социального, экономического и ресурсного потенциала объекта исследования. На примере р.п. Сосновоборск Пензенской области выявлены основные предпосылки и сформулированы направления социально-экономического развития населенного пункта. Результаты проведенного исследования могут стать основой для разработки предложений по повышению привлекательности земель рабочего поселка Сосновоборск.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Буянина О.В. Планирование использования земель муниципального района под объекты капитального строительства: дис. ... к.э.н. (землеустройство). Москва, 2016. 228 с.
2. Генеральный план муниципального образования рабочий поселок Сосновоборск Сосновоборского муниципального района Пензенской области. URL: <http://rpsosnovoborsk.sosnovoborsk.pnzreg.ru/page/107648> (Дата обращения 10.05.2018 г.).
3. Железнов Д.С. Правоотношения по предоставлению земельных участков для строительства: понятие, структура, элементы // Аграрное и земельное право. 2015. № 5. С. 12–16.
4. Лавровский И.К. Градостроительная политика и региональное планирование с целью модернизации. – М.: Контакто, 2010. 38 с.
5. Сводный доклад о результатах мониторинга и оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Пензенской области за 2015 год. Пенза, 2016.

### REFERENCES:

1. Buyanina O.V. Planirovanie ispol'zovaniya zemel' municipal'nogo rajona pod ob'ekty kapital'nogo stroitel'stva: dis. ... k.eh.n. (zemleustrojstvo). Moskva, 2016. 228 s.
2. General'nyj plan municipal'nogo obrazovaniya rabochij poselok Sosnovoborsk Sosnovoborskogo municipal'nogo rajona Penzenskoj oblasti [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://rpsosnovoborsk.sosnovoborsk.pnzreg.ru/page/107648> (Data obrashcheniya 10.05.2018 g.).
3. ZHeleznov D.S. Pravootnosheniya po predostavleniyu zemel'nyh uchastkov dlya stroitel'stva: ponyatie, struktura, ehlementy // Agrarnoe i zemel'noe pravo. – 2015. – № 5. S. 12–16.
4. Lavrovskij I.K. Gradostroitel'naya politika i regional'noe planirovanie s cel'yu modernizacii. M.: Kontakt, 2010. 38 s.
5. Svodnyj doklad o rezul'tatah monitoringa i ocenki ehffektivnosti deyatel'nosti organov mestnogo samoupravleniya gorodskih okrugov i municipal'nyh rajonov Penzenskoj oblasti za 2015 god. Penza, 2016.

**Belyakova E.A.**

Candidate of Technical Sciences, Senior Lecturer  
at Department of Cadastre of Real Estate and Law  
Penza State University of Architecture and Construction

**Yurova V.S.**

Postgraduate Student,  
Penza State University of Architecture and Construction

## THE MAIN PREREQUISITES AND DIRECTIONS OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE MUNICIPAL DISTRICT

The lands of settlements are a value as a territorial space, a land base that can be used to create various for the purpose of real estate and other necessary infrastructure objects on it for comfortable living.

Many studies conducted by academicians S.A. Udachin, P.N. Pershin, professors and doctors of economic sciences A.A. Varlamov, S.N. Volkov, M.A. Gendelman, I.V. Degtyarev, V.A. Kudryavtsev and others are devoted to the problem of the most complete, effective use and protection of lands. Professors and doctors of sciences A.I. Alekseev, V.V. Artemenko, V.R. Belenky and others made a significant contribution to the study and solution of the problem of planning and development of settlements, their territorial and social development.

The research object is the land fund of Sosnovoborsk. It is the centre of the Sosnovoborsk district, which is located in the eastern part of the Penza region.

An analysis of the demographic situation in the Sosnovoborsk district and Sosnovoborsk in particular as made. It was revealed that in 2017 the population of the Sosnovoborsky district was about 15 thousand 200 people. And Sosnovoborsk was home for 40% of the total population of the district. Unfortunately, there is a natural decline in the population in the region, despite a slight increase in the birth rate and a decrease in mortality.

An analysis of the socio-economic conditions of Sosnovoborsk has shown that in the village there is a significant set of social infrastructure objects that functionally provide normal life activity of the population. Especially it should be noted that according to the General Plan of Sosnovoborsk, it is planned to keep the number of preschool and general education institutions by 2030 in the district.

Analysing the resource, labour, and recreational potential of Sosnovoborsk, we can conclude that there are prospects for economic development of municipal districts of Sosnovoborsk. In general, the directions for increasing the competitiveness of the region are as follows:

- development of the agro-industrial complex of the region;
- creation of a favourable investment climate;
- development of small business;
- development of municipal infrastructure.

The article outlines possible ways to improve the social situation of the working settlement and the district as a whole and create comfortable living conditions for the population of the working settlement of Sosnovoborsk.

The basis for the development of any project proposals for improving the efficiency of the use of human settlements' territories is a thoroughly conducted analysis of social, economic, and resource potential of the research object. On the example of Sosnovoborsk of Penza region were identified the main prerequisites and formulated the directions of socio-economic development of the settlement. The results of the study can be the basis for developing proposals to increase the land attractiveness of the working settlement of Sosnovoborsk.

РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ  
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАСЕЛЕННЯ ЖИТЛОМDEVELOPMENT OF MECHANISMS FOR IMPLEMENTATION  
OF SOCIAL POLICY IN PROVIDING THE POPULATION WITH HOUSING

*У статті розглянуто проблему забезпечення житлом населення. Описано соціальні програми державної житлової політики. Розглянуто етапи формування стратегії соціального розвитку території. Запропоновано структурні складники механізмів реалізації соціальної політики забезпечення житлом населення та показані переваги їх запровадження.*

**Ключові слова:** житло, забезпеченість житлом населення, соціальна політика, механізм.

*В статье рассматривается проблема обеспечения жильем населения. Описаны социальные программы государственной жилищной политики. Рассмотрены этапы формирования стратегии социального развития территории. Пред-*

*ложены структуры механизмов реализации социальной политики обеспечения жильем населения и показаны преимущества их внедрения.*

**Ключевые слова:** жилье, обеспеченность жильем населения, социальная политика, механизм.

*The article deals with the problem of providing housing for the population. The social programs of the state housing policy are described. The stages of formation of the strategy of social development of the territory are considered. The structure of mechanisms for realization of social policy of providing housing for the population is proposed and the advantages of their introduction are shown.*

**Key words:** housing, provision of housing, social policy, mechanism.

УДК 332.1.477:332.85

Піщик О.В.

аспірант

Хмельницький національний  
університет

**Постановка проблеми.** Більшість українців не влаштовують наявні житлові умови, і за можливості вони хотіли б їх покращити – придбати власне житло замість орендованого, замінити однокімнатну квартиру на більшу за площею, переїхати від батьків або поміняти «хрущовку» на новобудову тощо.

Отже, сьогодні актуальна необхідність стимуляції житлового будівництва, у тому числі орендного житла, впровадження сучасних методів розподілу соціального житла, підвищення платоспроможності населення, знаходження нових джерел фінансування як будівництва, так і соціальних житлових програм. Це є створення умов для реалізації конституційного права кожного громадянина України на житло, підвищення рівня забезпечення громадян, які потребують поліпшення житлових умов, відповідно до законодавства, шляхом запровадження нового ефективного механізму державної соціальної політики у сфері забезпечення житлом населення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню проблем житлової політики присвячені праці таких учених, як М. Браун, Т. Ганслі, А. Асаул, А. Гойко, М. Головатий, О.Євтуя, Ю.Манцевич, В. Омельчук, К. Паливода, С. Приходько, С. Ушацький та ін.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження етапів формування та структурних складових механізмів реалізації соціальної політики забезпечення житлом населення.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з [1], гідні житлові умови є одним із найважливіших критеріїв якості життя населення. В країнах Європейського Союзу з метою забезпечення комфортності міст однаково важлива роль відводиться як політиці щодо соціально-економічного розвитку територій та

міського планування, так і політиці доступного житла для населення. Оптимальним способом розв'язання проблеми є зниження вартості житла та надання громадянам державної підтримки на його будівництво (придбання), встановлення нижчих, порівняно з ринковими, відсоткових ставок на будівництво (придбання) житла з метою забезпечення його доступності. При цьому передбачається здійснення поступового переходу від безоплатного надання житла громадянам до його придбання за рахунок власних коштів за умови надання державної підтримки.

Таким чином, за думкою [2], оптимальна стратегія держави на ринку житла полягає в створенні максимально сприятливих умов життя для соціально й економічно активних прошарків населення, сприянні формуванню середнього класу з одночасною підтримкою соціально незахищеної частини населення.

Розв'язання проблеми підвищення доступного житла визначає необхідність розвитку системи іпотечного житлового кредитування. Для цього нагальним є формування організаційно-фінансової схеми, яка дасть змогу скоординувати за термінами інвестиційно-житлові цикли та обсяги їх фінансово-кредитного забезпечення.

На думку [3], такий підхід являє собою сукупність механізмів, які забезпечують узгоджений розвиток ринку житла, ринку іпотечних кредитів і ринку іпотечних цінних паперів у спосіб:

- збільшення пропозиції на ринку житла за рахунок активації інвестиційної діяльності в будівництві;
- збільшення платоспроможного попиту через банківське іпотечне житлове кредитування;
- створення надійних систем накопичення коштів населення на придбання житла;
- зменшення ризиків іпотечного кредитування.



Отже, нині необхідне нормативно-правове удосконалення наявного механізму пільгового довгострокового кредитування будівництва (реконструкції) і придбання житла для молодих сімей та одиноких молодих громадян, а також механізму залучення у молодіжне житлове будівництво інвестицій; зменшення вартості будівництва житла для молоді.

Державна іпотечна установа забезпечує доступність іпотечних житлових кредитів, що надаватимуться кредиторам відповідно до наявних фінансово-інвестиційних механізмів державної підтримки будівництва (придбання) доступного житла, зокрема за рахунок гарантованих державою запозичень із постійним удосконаленням цих механізмів.

На регіональному рівні має бути розроблена Концепція регіональної державної житлової політики. Основною метою державної житлової політики є задоволення основних житлових потреб населення територій шляхом створення механізму функціонування збалансованого ринку житла і розподілу відповідальності між його учасниками, підвищення якості житлово-комунальних послуг. Для досягнення цієї мети з урахуванням основних положень Житлового кодексу України потрібне уточнення окремих блоків питань, а також конкретизація напрямів регіональної житлової політики.

Визначення стратегічної мети механізму реалізації соціальної політики потребує чіткого формулювання забезпечувальних цілей, спрямованих на покращення ситуації в різних сферах функціонування економічної системи.

У процесі інтеграції в рамках Євросоюзу сформульовано європейську соціальну модель, головними ознаками якої є:

1) високий рівень соціальної захищеності, за якого значна частка валового внутрішнього продукту спрямовується на соціальні потреби;

2) різні проблеми, які виникають у соціальній сфері, охоплюючи трудові відносини, екологію, пенсійне забезпечення тощо, що розв'язуються методом соціального діалогу партнерів за активної участі незалежних експертів;

3) у соціальній сфері поряд із державними організаціями та профспілками в національному масштабі, у регіонах і на місцях діють численні некомерційні організації (благодійні, конфесійні, громадські та інші), котрі виступають як колективні представники громадянського суспільства [4].

Отже, можна виділити основні цілі житлової та соціальної політики (табл. 1).

Мету соціальної політики потрібно реалізовувати поетапно: серед першочергових цілей виокремлюються ліквідація і недопущення надалі заборгованості з виплати заробітної плати, пенсій і соціальної допомоги; формування системи державних мінімальних соціальних стандартів (соціальних нормативів); законодавче закріплення порядку визначення й використання показника величини прожиткового

мінімуму, уточнення методики його розрахунку; введення податкового кодексу. Передбачається також підвищення мінімальних державних гарантій заробітної плати і трудових пенсій до рівня прожиткового мінімуму певних груп населення; перегляд системи та бази оподаткування грошових прибутків з метою їх справедливішого розподілу; створення повноцінної системи захисту трудових прав громадян; початок широкомасштабної пенсійної реформи й реформування системи соціального страхування й житлово-комунального господарства (рис. 1).

Для прискорення процесів реалізації стратегічних пріоритетів, розроблення та запровадження стратегії соціально-економічного розвитку території потрібний науково обґрунтований організаційний механізм, який містив би процедуру розроблення стратегії, розкривав би організаційну та інституційну складові частини процесу стратегічного планування та реалізації стратегії (рис. 2.)

Фінансово-кредитними механізмами житлового будівництва мають стати кредитування будівництва та придбання житла під заставу цього житла (або іпотечне кредитування), фінансування житлового будівництва за рахунок будівельних заощаджень громадян та спеціалізованих недержавних фондів, надання цільових житлових позик, використання комбінованого фінансування.

Створення механізму надання цільових житлових позик потребує запровадження цільових житлових позик через випуск облігацій або проведення цільової кредитної емісії; використання коштів цільових житлових позик виключно для кредитування робіт, пов'язаних із завершенням недобудованих житлових будинків. Обсяги позики має визначати Національний банк України та Кабінет Міністрів України. Використання цільової житлової позики має здійснюватися тільки через спеціально уповноважений банк. Заходи та етапи формування механізмів реалізації соціальної політики у забезпеченні житлом населення наведені у таблиці 2.

Таким чином, основні переваги запровадження механізмів реалізації соціальної політики у забезпеченні житлом населення такі:

- реалізувати право громадян на житло;
- сформувати комфортне середовище проживання;
- підвищити технічний, економічний та організаційний рівень житлового будівництва;
- створити умови стосовно доступності будівництва (придбання) житла для громадян, які потребують поліпшення житлових умов;
- скоротити строк перебування громадян на квартирному обліку та збільшити частку громадян, які вирішують своє житлове питання;
- упровадити новий фінансово-інвестиційний механізм державної підтримки, спрямований на забезпечення максимальної ефективності використання державних коштів;

## Структурна взаємодія житлової та соціальної політики

Цілі житлової політики		Цілі соціальної політики	
Стратегічного характеру	Поточного характеру	Стратегічного характеру	Поточного характеру
Об'єднання сильних сторін ринків житлобудування з державною підтримкою задля створення доступного житла для більшості населення		Наповнення реформ соціальним змістом	Погашення заборгованості з заробітної плати та соціальних виплат
Сприяння розвитку домоволодіння і забезпечення достатньої кількості соціального житла	Покласти край погіршенню стану наявних житлових будівель шляхом запровадження Національної програми з реновації житлових будинків; функціональних механізмів надання нових доступних будинків з метою збільшення кількості будівель для муніципальної оренди, сприяння створенню житлових об'єднань та інтеграції державних і приватних будівель для оренди	Розвиток демократії, забезпечення прав і свобод, формування громадянського суспільства	Забезпечення прожиткового мінімуму
В межах загальної пропозиції житла забезпечити доступність доброго і здорового житла для всього населення	Сприяння домоволодінню за рахунок розумної та ефективної системи субсидювання та оподаткування	Активізація соціальної ролі держави, відпрацювання механізму взаємодії держави і суспільства в соціальній сфері	Боротьба з бідністю, надання адресної допомоги
Забезпечення всіх жителів можливістю вибору місця проживання і створенні умов на ринку житла (за рахунок правового регулювання, інституційного регулювання і заходів підтримки), що дозволить власникам, орендарям і житловим організаціям, які були створені громадянами, вирішувати їх проблеми самостійно і впроваджувати індивідуальні житлові стратегії	Забезпечення всіх домогосподарств фінансово доступним житлом гарної якості, що відповідає їхнім потребам і, наскільки можливо, відповідає типу володіння житлом за вибором домогосподарства	Забезпечення гідних і безпечних умов життя та праці, зростання добробуту громадян	Захист громадян від інфляції за допомогою своєчасної індексації доходів
Інтеграція національного та місцевого фондів нерухомості; збільшення державного житлового активу; фінансове заохочення придбання свого житла; сприяння розвитку кооперативного житла; комплексні плани (що включають соціальне житло); будівництво нового житла та відновлення державного соціального житла, покликаного прийти на зміну традиційним формам державного житла	Допомогти людям отримати доступ до житла шляхом збільшення частки субсидованого житла на основному ринку; надати допомогу особам до 35 років, які вперше купують житло (80% фінансування); розвивати субсидований ринок оренди житла, надаючи перевагу фінансуванню цільових груп; підтримувати поживлення міст і районів, заохочуючи їх відбудову та більш розумне використання землі під забудову (особливо субсидоване житло)	Створення кожній людині можливостей реалізувати її здібності, одержувати дохід відповідно до результатів праці, компетентності, таланту	Обмеження безробіття та стимулювання зайнятості населення
Надання всім жителям можливості вибору місця проживання та збільшення доступності якісного житла для всіх жителів за обґрунтованою ціною, зокрема через створення на ринку житла (через правове регулювання, інституційне регулювання і заходи підтримки) умов, що дозволять власникам, орендарям і житловим організаціям, які були створені громадянами, пропонувати фінансово доступне житло	Допомогти домогосподарствам із низьким і середнім рівнем доходів придбати будинки за допомогою податкових пільг, пільгових цін і низьких відсотків на кредити; продовжити вдосконалення і реконструкцію житлового майна біженців	Стимулювання мотивації до трудової та підприємницької діяльності, становлення середнього класу	Створення екологічно та соціально безпечних умов життя
Житлова політика повинна бути у тісній співпраці з муніципалітетами і в межах комплексного підходу, зокрема відштовхуючись від зміщеного балансу активності населення між домом і роботою (і відпочинком), врахування чого є необхідним для побудови довготривалих міських і сільських агломерацій високої якості	Заохочувати приватні та державно-приватні ініціативи в галузі житлового будівництва та догляду за квартирами; розвивати ринок житла, підтримуючи сталу частку некомерційного житла; сприяти хорошему дизайну; заохочувати теплоізоляцію і фізичне оновлення	Забезпечення відтворення населення, оптимізація ситуації на ринку праці	Запобігання соціальній деградації

(Закінчення таблиці 1)

<p>Прискорити реструктуризацію кварталів та житлового будівництва, особливо в містах; прикласти зусилля до вирішення проблем небезпечних і запущених районів та перешкоджання погіршенню інших районів; сприяти домоволодінню; зробити проживання у місті більш привабливим для домогосподарств із середнім і вище доходами; забезпечити фінансову доступність житла</p>	<p>Заохочення домоволодіння; забезпечення гідного житла для всіх; субсидування покращення та ремонту житлових приміщень; надання субсидованого житла для оренди для малозабезпечених та інших цільових груп; розробка програм будівництва фінансово доступного житла; стимулювання ринку оренди та використання вільного житлового фонду; підвищення доступності житлових приміщень; забезпечення захищеним житлом цільових груп; заохочення співробітництва між приватними і недержавними підприємствами з метою отримання доступу до дешевшої землі для будівництва житла та поліпшення обслуговування соціального житла</p>	<p>Гармонізація відносин між різними соціальними групами, формування почуття соціальної солідарності</p>	<p>Поліпшення матеріального становища й умов життя громадян</p>
<p>Поряд із вирішенням зростаючих відмінностей між регіональними ринками житла житлова політика має зробити внесок у вирішення основних політичних проблем, таких як забезпечення приватними пенсіями, за допомогою сприяння проживанню у власному житлі, зменшенню вживання електроенергії, поліпшення житлових умов для сімей з дітьми в містах та стабілізації ринку праці</p>	<p>Зниження вартості будівництва та підвищенні доступності фінансування; забезпечення збільшення кількості орендованого житла запропонованого як приватним так і некомерційним секторами; поліпшення просторової мобільності робочої сили через потенціал наявного житлового фонду; оживлення міських районів; підтримка муніципалітетів і неурядових організацій у наданні тимчасового проживання</p>	<p>Формування ефективної системи соціального захисту населення</p>	<p>Забезпечення зайнятості населення, підвищення якості і конкурентоспроможності робочої сили</p>
<p>Гарантувати доступ до належного житла всім громадянам і забезпечити наявність ресурсів та інструментів, необхідних для здійснення цієї політики</p>	<p>Створення плану сталого розвитку населених пунктів та забезпечення всіх пристойними будинками; забезпечення гідними умовами життя осіб, які знаходяться у несприятливому становищі; створення належних технічних та фінансових інструментів, потрібних для забезпечення попиту на житло; забезпечення технічних і методологічних інструментів, необхідних для реалізації програми, спрямованої на поліпшення якості умов життя та соціального складу</p>	<p>Реформування пенсійної системи</p>	<p>Гарантії конституційних прав громадян у царині праці, соціального захисту, охорони здоров'я, культури, забезпечення житлом</p>
<p>Національна житлова програма прагне зробити можливим будівництво 10 000 одиниць нових місць проживання на рік і забезпечити всю потребу в житлі у країні, включаючи потребу у соціальному житлі</p>	<p>Зміна методів підтримки розвитку житлового будівництва таким чином, щоб забезпечити відповідною державною підтримкою будівництво житла, призначеного для груп населення з різним рівнем доходів</p>	<p>Розвиток соціальної інфраструктури, створення умов для виховання, освіти, духовного розвитку дітей, молоді</p>	<p>Переорієнтація соціальної політики на сім'ю, забезпечення прав і соціальних гарантій, що надаються сім'ї, жінкам, дітям і молоді</p>
	<p>Підтримка молодих сімей з дітьми, які хочуть купити власну квартиру; підтримка сімей з низьким рівнем доходу шляхом збільшення орендного житлового фонду; субсидії для запровадження енергозберігаючих технологій у будинках</p>	<p>Зміцнення сім'ї, підвищення її ролі у суспільстві.</p>	<p>Нормалізація і поліпшення демографічної ситуації, зниження смертності населення, особливо дитячої та громадян працездатного віку; поліпшення соціальної інфраструктури</p>

Джерело: розроблено автором на основі [5]

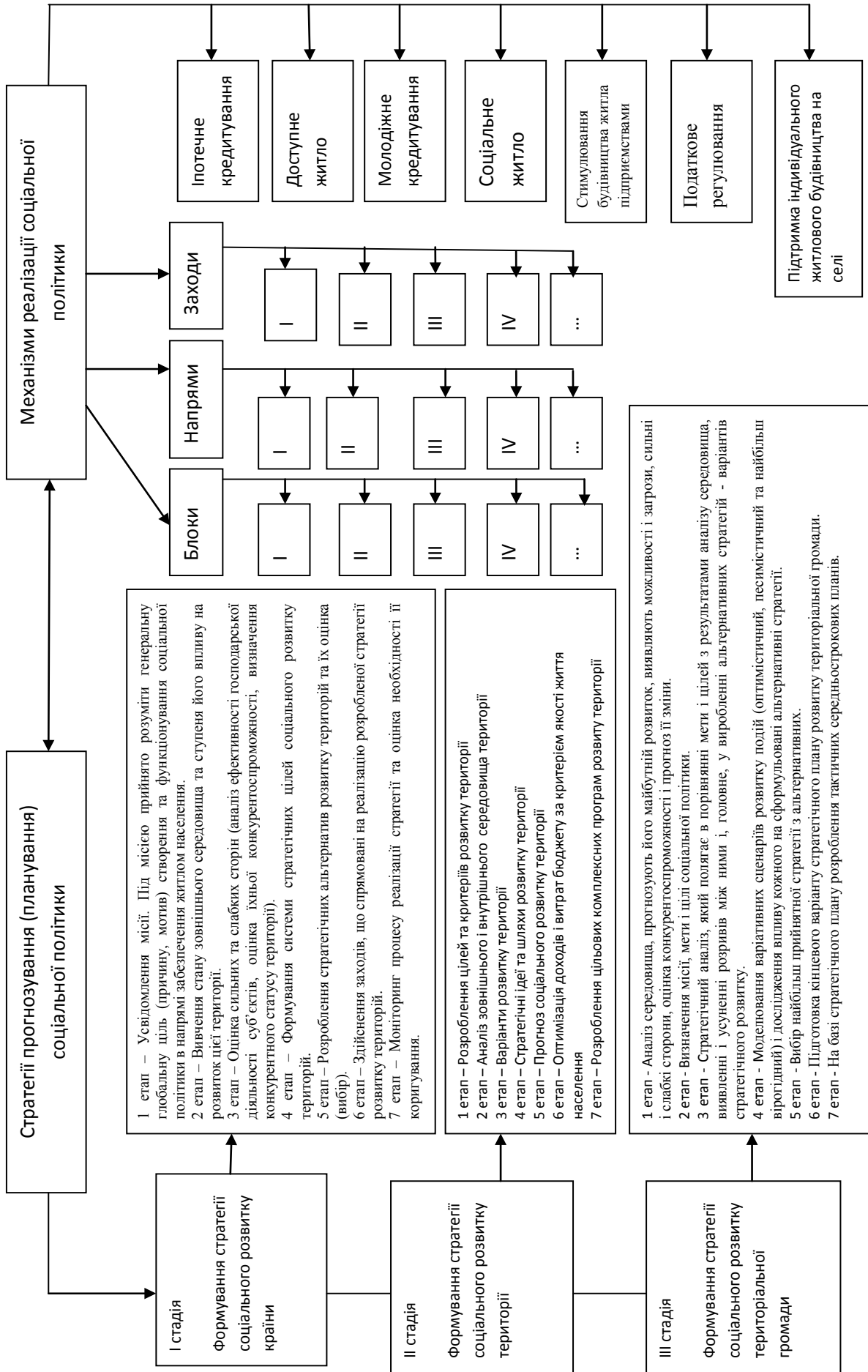


Рис. 1. Стратегії прогнозування (планування) та механізми реалізації соціальної політики у забезпеченні житлом населення

Джерело: власна розробка автора



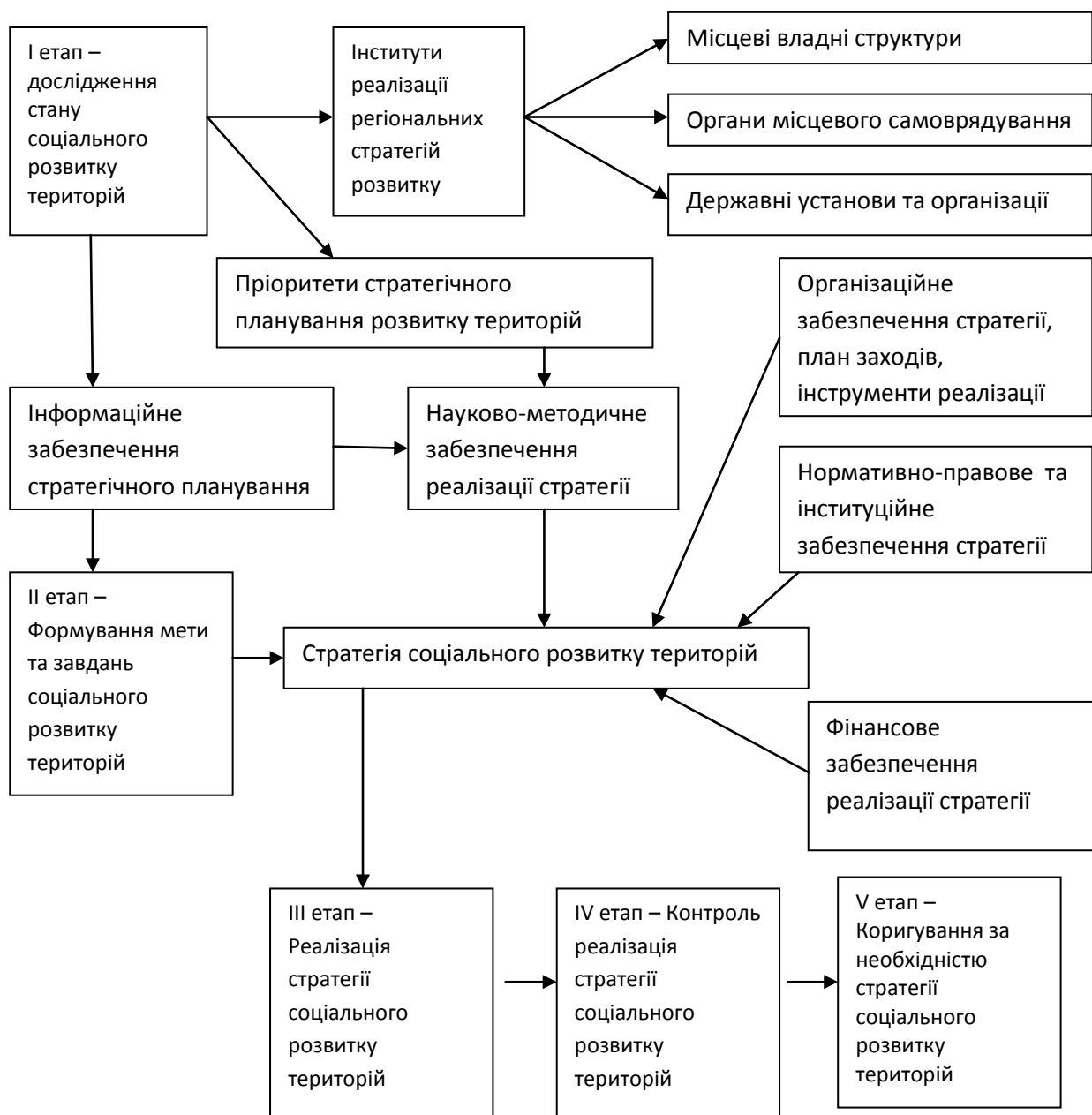


Рис. 2. Механізм розроблення та реалізації стратегії соціально розвитку територій у забезпеченні житлом населення

Джерело: розроблено автором на основі [6]

– завершити будівництво житлових об'єктів з високим ступенем будівельної готовності;

– створити умови для стабільної роботи підприємств будівельної галузі та збереження робочих місць.

**Висновки з проведеного дослідження.** Механізм реалізації соціальної політики забезпечення житлом населення потребує формування стратегічного розвитку у житловій сфері, зокрема, перегляду механізмів забезпечення житлом населення України як складника стратегії соціального розвитку територій, переспрямування ресурсів із заходів, спрямованих на зниження ставки іпотечного кредитування, на без-

посереднє фінансування будівництва, перегляду проектів містобудування, активізації принципів державно-приватного партнерства. Перевагами застосування механізмів є активізація будівельної та суміжних галузей економіки, вирішення актуальної соціальної проблеми поступового забезпечення вразливих верств громадян власним житлом, можливість керування соціально-демографічними процесами.

Соціальна та економічна роль механізмів реалізації соціальної політики забезпечення житлом населення у сучасному суспільстві визначається основою соціальної стабільності держави, а також її економічної стабільності.

**Заходи та етапи формування механізмів реалізації соціальної політики  
у забезпеченні житлом населення**

Заходи	Етапи
Для містобудівного забезпечення житлового будівництва відповідним місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування	Етапи формування механізмів реалізації соціальної політики у забезпеченні житлом населення
Завершити коригування генеральних планів населених пунктів, проектів детального планування житлових масивів, проектів забудови, проектів розподілу територій житлових кварталів (мікрорайонів) багатоквартирної забудови	Щорічне виділення коштів міського бюджету для реалізації заходів
Удосконалити регіональні та місцеві правила забудови населених пунктів, спростити порядок і процедуру розміщення об'єктів містобудування, надання земельних ділянок для будівництва, забезпечити нормативно-правове врегулювання резервування земель для розвитку населених пунктів, насамперед для житлового будівництва	Безоплатне надання населенню у користування земельних ділянок для будівництва доступного житла
Забезпечити розміщення об'єктів житлового будівництва за найбільш сприятливих екологічних умов та випереджувальний розвиток інженерно-транспортної інфраструктури	Раціональне використання земель шляхом оптимізації щільності забудови територій
Скоригувати містобудівні показники для забезпечення найбільш ефективного використання територій для розміщення житла відповідної комфортності та поверховості	Забезпечення будівництва інженерних мереж та підведення магістральних та інших інженерних мереж до межі земельної ділянки, на якій споруджується таке житло
Забезпечити поряд з приватизацією земельних ділянок для садибної забудови продаж земельних ділянок для здійснення підприємницької діяльності у сфері житлового будівництва на конкурентних засадах	Здешевлення вартості будівництва шляхом звільнення забудовника від пайової участі у створенні і розвитку інженерно-транспортної та соціальної інфраструктури при будівництві житлових будинків, у разі розміщення у будинку понад 25% доступного житла
Забезпечити державне регулювання формування ринку землі в населених пунктах	Формування матеріально-технічної бази житлового будівництва на основі запровадження сучасних архітектурно-конструктивних і технічних рішень, використання нових ефективних будівельних матеріалів та виробів
Провести інвентаризацію незавершеного будівництва	Добудови об'єктів незавершеного житлового будівництва з високим ступенем будівельної готовності
Провести на законодавчому рівні взаємодію державних органів, громад та громадських організацій у сфері житлового будівництва	Формування громадської думки з питань житлового будівництва, солідарної участі держави, місцевих громад та населення у вирішенні житлової проблеми, містобудівних аспектів тощо через засоби масової інформації, проведення "круглих столів", громадських слухань, участі громадян та громадських організацій в обговоренні проектів нормативних актів

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Стандарти європейського врядування : навч. посіб. / авт. кол.: І.А. Грицяк, О.Ю. Оржель, С.М. Гладкова та ін. ; за заг. ред. І.А. Грицяка. К.: НАДУ, 2011. 184 с. ISBN 978-966-619-250-2.

2. Пинда Р. Регіональні особливості розвитку будівництва в Україні / Ростислав Пинда // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України : наук. журнал. Тернопіль: Економічна думка, 2013. Вип. 18. С. 75–81.

3. Павлов К.В. Підвищення доступності житлових кредитних ресурсів. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153585571.pdf>.

4. Осінська О.Б. Теоретичні концепції соціального ринкового господарства / Осінська О.Б. // Науковий вісник НЛТУ України. Львів: НЛТУ, 2009. Вип. 19(7). С. 186–192.

5. Житлова проблема в українських містах: що має робити держава. URL <https://mistosite.org.ua/>

[uk/articles/zhytlova-problema-v-ukrayinskyx-m%D1%96stax-shho-maye-robyty-derzhava-dosv%D1%96d-krayin-yes](http://uk/articles/zhytlova-problema-v-ukrayinskyx-m%D1%96stax-shho-maye-robyty-derzhava-dosv%D1%96d-krayin-yes).

6. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г. та ін. / За ред. Санжаровського І. К.: Вид-во К.І.С., 2008. 214 с., с. 96.

**REFERENCES:**

1. Hrytsiak I.A., Orzhel O.Yu., Hladkova S.M. та ін.; за zah. red. I.A. Hrytsiaka (2011) Standarty yevropeiskoho vriaduvannia [European Governance Standards]. – Kiev: NADU. – 184 p. (in Ukrainian).

2. Pynda R. (2013) Rehionalni osoblyvosti rozvytku budivnytstva v Ukraini [Regional peculiarities of construction development in Ukraine] / Rostyslav Pynda // Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy :

nauk. zhurnal. – Ternopil: Ekonomichna dumka. Vol. 18, pp. 75–81.

3. Pavlov K.V. (2012) Pidvyshchennia dostupnosti zhytlovykh kredytnykh resursiv. [Increasing the availability of residential credit resources] / Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/153585571.pdf> (accessed 19 June 2018).

4. Osinska O.B. (2009) Teoretychni kontseptsii sotsialnoho rynkovoho hospodarstva [Theoretical concepts of social market economy] / Osinska O.B. // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – Lviv: NLTU. Vol. 19 (no. 7), pp. 186–192 .

5. Zhytlova problema v ukraïnskykh mistakh: shcho maie robyty derzhava (2015) [Housing problem in Ukrainian cities: what the state should do]. Available at: <https://mistosite.org.ua/uk/articles/zhytlova-problema-v-ukraïnskyx-m%D1%96stax-shho-maye-robyty-derzhava-dosv%D1%96d-krayin-yes> (accessed 23 June 2018).

6. Rozroblennia ta vprovadzhennia stratehichnoho planu rozvytku rehionu (2008) [Development and implementation of a strategic plan for the development of the region] / Praktychnyi posibnyk / Bovron B., Vihoda A., Devidson H. ta in. / Za red. Sanzharovskoho I. Kiev: K.I.S., 214 p. P. 96 (in Ukrainian).

**Pischik O.V.**

Postgraduate Student  
Khmelnitskyi National University

### DEVELOPMENT OF MECHANISMS FOR IMPLEMENTATION OF SOCIAL POLICY IN PROVIDING THE POPULATION WITH HOUSING

Today, there is an urgent need for the stimulation of housing, including rental units, the introduction of modern methods of distribution of social housing, improving the solvency of the population, finding new sources of funding as construction and social housing programs. This is to create conditions for the realization of the constitutional right of every citizen of Ukraine for housing, improve the security of citizens in the need for better housing conditions in accordance with the legislation by introducing new effective mechanisms of government social policy in public housing.

The definition of the strategic goal of the mechanism for implementing social policy requires a clear formulation of security objectives aimed at improving the situation in different spheres of the functioning of the economic system. The article outlines the main goals of housing and social policy.

To accelerate the implementation of strategic priorities, design and implementation of the strategy for socio-economic development of territories, a science-based organizational mechanism is needed, which would contain procedures of strategy development, reveal organizational and institutional components of the process of strategic planning and implementation of the strategy in the field of public housing.

The article proposes measures and stages of the formation of mechanisms for implementing social policy in providing housing for the population.

The mechanism of realization of social policy of housing of people requires formation of strategic development in the housing sector, including revision of housing mechanisms of the population of Ukraine as a part of a strategy of social development of territories, redirecting resources from measures aimed at reducing rates of mortgage lending in the direct financing of construction, viewing projects of urban development, activating the principles of public-private partnership. The benefits of using mechanisms are activating the construction and related branches of the economy, solving the urgent social problem of gradual provision of vulnerable groups of citizens with their own housing, the ability to manage socio-demographic processes.

Social and economic role of mechanisms of realization of the social policy of providing housing to the population in modern society is determined as the basis of the social stability of the state, as well as economic stability.

## РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

### DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES IN UKRAINE'S INSURANCE COMPANIES

*Досліджено розвиток інноваційної діяльності в страхових компаніях України. Розкрито, що страховий ринок є необхідним складником фінансової економіки України. Проаналізовано можливість застосування аутсорсингу в управлінні інноваціями страхової компанії та страхового скорингу в діяльності страхових компаній. Показано витоки аутсорсингу та страхового скорингу. Доведено, що для активного запровадження інновацій у діяльність новостворених страхових компаній доцільним є тимчасовий повний аутсорсинг окремих бізнес-процесів; середніх страхових компаній – частковий аутсорсинг бізнес-процесів, а великим страховим компаніям досить ускладнено передавати бізнес-процеси на аутсорсинг; скоринг – це методика оцінки страхового ризику, який має різні моделі оцінки.*

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, страхова компанія, страховий ризик, аутсорсинг, скоринг, бізнес-процеси, фінансова економіка, Україна.

*страхових компаній цілесообразен временный полный аутсорсинг отдельных бизнес-процессов; средних страховых компаний – частичный аутсорсинг бизнес-процессов, а крупным страховым компаниям достаточно затруднено передавать бизнес-процессы на аутсорсинг; скоринг – это методика оценки страхового риска, который имеет различные модели оценки.*

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, страховая компания, страховой риск, аутсорсинг, скоринг, бизнес-процессы, финансовая экономика, Украина.

*The development of innovation activity in insurance companies of Ukraine is explored. It was discovered that the insurance market is a necessary component of the financial economy of Ukraine. The possibility of application of outsourcing in the management of insurance company's innovations and insurance scoring in the activity of the insurance company is analyzed. The outlays of outsourcing and insurance scoring are shown. It is proved that for the active introduction of innovations in the activity of newly established insurance companies, it is expedient to temporarily complete outsourcing of individual business processes; medium-sized insurance companies is a partial outsourcing of business processes, and large insurance companies are rather difficult to transfer business processes to outsourcing, and scoring is a methodology for assessing the insurance risk that has different valuation models.*

**Key words:** innovation activity, insurance company, insurance risk, outsourcing, scoring, business processes, financial economy, Ukraine.

УДК 658.155.012.7.

**Алескерова Ю.В.**

д.е.н., старший науковий співробітник,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Вінницький національний аграрний  
університет

**Черній О.М.**

магістр  
Вінницький національний аграрний  
університет

*Исследовано развитие инновационной деятельности в страховых компаниях Украины. Раскрыто, что страховой рынок является необходимой составляющей финансовой экономики Украины. Проанализирована возможность применения аутсорсинга в управлении инновациями страховой компании и страхового скоринга в деятельности страховых компаний. Показаны истоки аутсорсинга и страхового скоринга. Доказано, что для активного внедрения инноваций в деятельность новосозданных*

**Постановка проблеми.** Здійснення інноваційної діяльності (створення інноваційного продукту) в будь-якій сфері, на різних етапах виробничого процесу, результатом якого є створення блага з новими корисними властивостями, більш повно задовольняє потреби людини (суспільства) або його виробництво з меншими витратами для виробника [2].

Удосконалення страхової справи, підвищення її ефективності, забезпечення зростаючого внеску у створення ВВП і стійкість фінансового розвитку в сучасних умовах повинні базуватися на застосуванні різного роду інновацій в діяльності страхової компанії; виявленні і усуненні причин, що породжують проблеми і гальмують розроблення і впровадження інноваційних підходів до створення і доведення до споживачів страхових продуктів і послуг [3].

Страховий ринок є необхідним складником національної економіки, його поява породжена необхід-

ністю захисту суспільства (населення, господарюючих суб'єктів, інших організацій та інститутів) від випадкових небезпек і загроз. Страховий ринок являє собою відокремлену частину фінансової економіки, основними суб'єктами відносин якої виступають: виробники – продавці страхових послуг (страховики), споживачі (страхувальники) і численні посередники, між якими виникають фінансові (страхові) відносини.

У сучасних умовах, коли спектр небезпек і загроз для господарюючих суб'єктів не скорочується, а має тенденцію до зростання, виникає об'єктивна необхідність розширення масштабів страхової діяльності, більш наполегливого й ефективного використання інноваційних підходів, поліпшення керованості цими процесами, активізації діяльності страхових компаній, а також посилення державного управління страхуванням в інтересах забезпечення стійкості і безпеки підприємництва,



створення умов для зростання затребуваності і привабливості страхових послуг.

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

Вивченню проблем упровадження інновацій у діяльність страхових компаній присвятили свої праці такі вчені, як С.В. Зав'ялов, В.О. Заколадяжний, К.Х. Зоїдов, О.О. Гаманкова, Р.В. Пікус та інші. Незважаючи на значні наукові напрацювання у цій сфері, аналіз останніх публікацій свідчить про необхідність досліджень у галузі інноваційної діяльності страхових компаній.

Страховий ринок є необхідним складником національної економіки, його поява породжена необхідністю захисту суспільства (населення, господарюючих суб'єктів, інших організацій та інститутів) від випадкових небезпек і загроз. Страховий ринок являє собою відокремлену частину фінансової економіки, основними суб'єктами відносин якої є: виробники – продавці страхових послуг (страховики), споживачі (страхувальники) і численні посередники, між якими виникають фінансові (страхові) відносини.

У сучасних умовах, коли спектр небезпек і загроз для господарюючих суб'єктів не скорочується, а має тенденцію до зростання, виникає об'єктивна необхідність розширення масштабів страхової діяльності, більш наполегливого й ефективного використання інноваційних підходів, поліпшення керованості цими процесами, активізації діяльності страхових компаній, а також посилення державного управління страхуванням в інтересах забезпечення стійкості і безпеки підприємництва, створення умов для зростання затребуваності і привабливості страхових послуг.

**Постановка завдання.** Мета статті – обґрунтувати можливість застосування аутсорсингу в управлінні інноваціями страхової компанії та страхового скорингу в діяльності страхових компаній.

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

Аутсорсинг – передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду. Це угода, за якою робота виконується людьми із зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт. Аутсорсинг часто використовується для скорочення витрат. Протилежністю аутсорсингу є інсорсинг.

Найчастіше мається на увазі ІТ-аутсорсинг, тобто аутсорсинг інформаційних технологій, зокрема, робіт зі створення та супроводу програмних продуктів. Очевидним чином можливість зменшення витрат при цьому пов'язана з великою зарплатнею програмістів (та загалом із вартістю інтелектуальної праці) в країнах із розвиненою економікою. Відповідно й утримання ІТ-підрозділів великих корпорацій вимагає колосальних витрат. Щоб їх зменшити, доцільно відмовитися від повного штату програмістів і передати якусь частину їхньої діяльності іншим фірмам, здебільшого – за кордон, що обходиться набагато дешевше. Так, на різниці в оплаті праці «всере-

дині» компанії та «зовні» зародилося «офшорне програмування» як бізнес-напрямок.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин аутсорсинг розглядається як стратегія управління, що дає змогу суттєво підвищити ефективність функціонування компанії. Так, за дослідженнями консалтингової компанії Accenture, ті страхові компанії, які оптимізували свої бізнес-процеси, зменшили операційні витрати на 19%, а витрати на підтримку ІТ інфраструктури – на 25%. Ефективність компаній, які використовували при цьому аутсорсинг для виконання деяких бізнес-процесів, на 17 п.п. більша, ніж тих, які не використовували.

Раніше на аутсорсинг переважно передавалися не основні бізнес-процеси такі, як: ведення бухгалтерського обліку, юридичне обслуговування, ІТ-обслуговування. Так, компанія КПМГ приймає на аутсорсинг такі операції у сфері обліку, як:

- ведення бухгалтерського обліку та підготовка податкової і фінансової звітності;
- розрахунок заробітної плати і ведення кадрового обліку;
- підготовка управлінської звітності.

При цьому на частковий аутсорсинг доцільно передавати:

- тільки певні функції (наприклад, регулярний огляд змін у законодавстві);
- певні ділянки (складання первинних документів);
- перевірку звітності перед її поданням у відповідні установи з метою виявлення помилок і потенційних ризиків.

На тимчасовий аутсорсинг слід передавати:

- налагодження організації певного бізнес-процесу з моменту заснування страхової компанії;
- відновлення певного бізнес-процесу (наприклад, після звільнення відповідального працівника)
- допомога відповідальному працівнику до, під час і після проведення перевірок;
- тимчасове виконання аутсорсером певних функцій (наприклад, після звільнення попереднього відповідального працівника і до прийняття на роботу нового).

Перевагами передання на аутсорсинг окремих бізнес-процесів є відсутність необхідності здійснювати:

- пошук кваліфікованих співробітників;
- оплату заробітної плати, податків, соціального пакету;
- витрати на навчання, підвищення кваліфікації персоналу;
- організацію робочого місця, виділення окремої офісної площі;
- установку дорогого сучасного програмного забезпечення, оскільки довірити зовнішньому виконавцеві ту чи іншу операцію буває набагато дешевше і швидше, ніж її автоматизувати;
- погашення штрафів за допущену помилку (якщо страхову компанію оштрафують з вини виконавця, то аутсорсером буде виплачено відшкодування).

Вважаємо, що тимчасовий повний аутсорсинг окремих бізнес-процесів у сфері страхування доцільний для малих страхових компаній, коли:

- обсяг операцій незначний;
- у штаті числиться лише один співробітник (як правило, це генеральний директор).

Частковий аутсорсинг окремих бізнес-процесів у сфері страхування доцільний для середніх страхових компаній, якщо:

- бізнес відносно стабільний;
- задіяність штатних співробітників може бути нижче нормативного рівня.

Передача на аутсорсинг окремих бізнес-процесів є ускладненим для великих страхових компаній, що динамічно розвиваються, оскільки:

- чисельність працівників зазвичай зростає повільніше бізнесу і обсягів операцій;
- складність операцій зростає;
- кількість нестандартних операцій збільшується;
- складно встановити однозначні критерії оцінки результатів роботи і, головне, рівень відповідальності аутсорсера в договорі.

Отже, для активного запровадження інновацій у діяльність новостворених страхових компаній доцільним є тимчасовий повний аутсорсинг окремих бізнес-процесів; середніх страхових компаній – частковий аутсорсинг бізнес-процесів, а великим страховим компаніям досить ускладнено передавати бізнес-процеси на аутсорсинг.

Ефективне функціонування страхових компаній в умовах кризових явищ важливе місце, на наш погляд, повинна зайняти стратегія управління ризиком. Стратегія управління ризиком повинна поєднувати внутрішню діяльність страхової компанії з механізмами з застрахованих клієнтів.

Базовим елементом такої стратегії має стати скоринг. Скорингові моделі не є якимось новітнім явищем, притаманним кінцю ХХ – початку ХХІ століття. Поштовхом до створення систем бистрої оцінки страховиків стала друга світова війна.

Скоринг (від англ. Scoring – підрахунок очок в грі) – це модель класифікації клієнтської бази на різні групи, якщо невідома характеристика, яка розділяє ці групи, але відомі інші фактори, пов'язані з цікавить нас характеристикою.

В основі скорингових систем лежить припущення, що люди зі схожими соціальними показниками поведуться однаково. Априорно приймаючи такий постулат, можна будувати різні статистичні моделі, вельми корисні під час ведення будь-якого бізнесу.

Якщо деяким соціальним характеристикам клієнта (стать, вік, місце проживання, посада, тривалість роботи в одному місці і т.д.) присвоїти певні ваги, то кожного нового клієнта можна, на основі його анкети, віднести до групи сильно або слабо відповідних бізнесу. Тобто клієнту автоматично присвоюється цілочисельний ранг, який вказує ступінь довіри й увагу, яку йому слід надавати з боку цього бізнесу.

Можна виділити такі етапи побудови скорингу:

- визначення характеристики, яка цікавить;
- збір другорядних відомостей про клієнтів і значення, що цікавить характеристики;
- розроблення скорингової моделі (привласнення ваг другорядним даними) на основі наявних даних;
- автоматичне ранжування нових клієнтів по пріоритетним групам за допомогою скорингової моделі.

Якщо цікавить здатність клієнта повернути кредитну позику, тоді в результаті ми отримуємо дві групи: клієнти, яким можна видати кредит, і клієнти, кредитування яких дуже ризиковано.

У кожному разі слід виявляти кілька проміжних цікавлять характеристик, будувати скоринг для кожної з них, а потім розглядати сукупність результатів.

Сфери застосування скорингу різноманітні, зокрема, його можуть застосовувати великі супермаркети, які продають різного роду товари (будівельні матеріали, харчову та промислову продукцію, електроніку); рекламні агенції та компанії, які працюють у сфері прямого або контент-маркетингу (поштові, sms- та e-mail-розсилки, інтернет-реклама у соціальних мережах, сайтах та блогах); фінансові компанії та банки, які надають позики та кредитні картки; колекторські компанії та організації зі стягнення заборгованості; страхові компанії, медичні заклади, що працюють безпосередньо з пацієнтами, особливо у галузі трансплантології; правоохоронні органи з метою визначення потенційно небезпечних злочинців тощо.

На початку 50-х років у Сан-Франциско була заснована перша консалтингова фірма в галузі скорингу – Fair Issac, яка і натеper є одним із лідерів серед розробників скорингових систем. Сучасна назва фірми – FICO. Скоринг – перекладається з англійської як «бал», і тому цю методику деколи називають «бальною оцінкою».

Скоринг являє собою математичну або статистичну модель, за допомогою якої на основі кредитної історії попередніх клієнтів страхова компанія може визначити, страховий ризик.

Страховий скоринг ґрунтується на даних кредитного скорингу, оскільки дослідження страхових компаній показали, що страхувальники з позитивною кредитною історією або без неї є вигіднішими клієнтами для страховиків з погляду нижчого рівня виплат страхових відшкодувань і підвищення рентабельності діяльності. Якщо в кредитуванні оцінка ризику необхідна для прогнозу дефолту позичальника, то в страхуванні – для прогнозу збитковості за страховим полісом.

Використання скорингових моделей дає змогу отримати значення у вигляді скорингового бала. При цьому низьке значення бала означає високий ризик збитковості страхового поліса, а високе значення бала означає низький рівень ризику.

У спрощеному вигляді скорингова модель – це зважена сума визначених характеристик: вік, сімейний стан, місце роботи, дохід та багато інших факто-

рів. Така методика є знеособленою і може застосовуватися як для фізичних, так і для юридичних осіб.

Тобто скоринг – це методика оцінки ризику.

В Україні застосування скорингу тільки запроваджується (табл. 1).

Для страхових компаній в Україні найбільш затребуваним є облік і контроль ризиків шахрайства в автострахованні, що є драйвером розвитку страхового ринку. А застосування скорингових систем дасть змогу мінімізувати кількість помилок і спотворення даних під час підписання страхових договорів, також знизить ризики шахрайства як на етапі укладання договору, так і на етапі врегулювання збитків. Використання скорингу підвищить якість прийняття рішень з оформлення страхового поліса і в кінцевому підсумку підвищить ефективність діяльності страхової компанії загалом.

Як і для кредиторів, для страхових компаній максимальний інтерес кредитні історії становлять з погляду можливості оцінки ризику. У кредитуванні оцінка ризику необхідна для прогнозу дефолту, в страхуванні – для прогнозу збитковості за полісом

Саме завдяки міжнародному досвіду ми відразу стали орієнтуватися на моторне страхування. Ця галузь в усьому світі показує сильну кореляцію між збитковістю за страховими полісами і персональною відповідальністю клієнта.

Для початку дослідних вправ була сформована гіпотеза про найбільш сильних прогнозних змінних із кредитної історії. На цьому етапі був використаний досвід побудови кредитного скорингу, який пророкує дефолт позичальника за кредитним зобов'язанням. Як і в страхуванні, в кредитному процесі кредитор оцінює відповідальність клієнта – його персональну характеристику, вибудовуємо на

основі історії виконання раніше взятих зобов'язань. Кожна змінна проходила ретельний аналіз на сформованій базі історичних страхових полісів, в результаті були обрані найбільш сильні і стабільні змінні.

Серед найбільш сильних змінних – дані про порушення зобов'язань. Кількість і глибина прострочених платежів надають понижувальний вплив на скоринговий бал. З іншого боку, вітається досвід користування довгими кредитами: позитивний досвід іпотеки та автокредитування підвищує вплив на результат

До неосновних, але, таких що впливають на скоринговий бал, змінних можна віднести дані про членів сім'ї клієнта. Ця інформація включена в скорингову модель для того, щоб урахувати ситуацію, за якої, наприклад, один із подружжя бере на себе всі питання взаємодії з кредиторами, хоча економіка у сім'ї загальна. Тобто, умовно кажучи, ідеальна кредитна історія жінки зовсім не означає, що у неї не буде проблем, якщо у її чоловіка – суцільні порушення за зобов'язаннями.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отож, проведені дослідження застосування аутсорсингу в управлінні інноваціями страхової компанії та страхового скорингу в діяльності страхових компаній дають можливість дійти таких висновків:

1. Більше інновацій можна запровадити в діяльність страховиків саме через аутсорсинг ІТ-обслуговування.

2. Страхова група Zurich використовує аутсорсинг для інтеграції ІТ-рішень у своїй діяльності. Це пояснюється тим, що страховим компаніям необхідно виділяти не менше 10% своїх видатків на розвиток ІТ-інфраструктури, оскільки без сучасних інформаційних технологій активний розвиток страхування неможливий.

Таблиця 1

**Розвиток скорингу**

Рік	Характеристика
1941	Уперше була використана скоринг-система для оцінки кредитного ризику позичальника Д. Дюраном. При цьому враховувалися такі характеристика клієнта: вік, стать, термін проживання в цій місцевості, професія, трудовий стаж, наявність банківських рахунків, володіння нерухомістю, наявність полісу страхування життя
1956	У Сан-Франциско створена перша консалтингова фірма у сфері скорингу Fair Isaac (FICO), яка представила аналітичні рішення, такі як кредитний скоринг, що зробило кредит більш доступним не тільки в Сполучених Штатах, але і у всьому світі
2002	Національною конференцією страхових законодавців у США (The National Conference of Insurance Legislators, NCOIL) затверджено типовий закон про використання скорингу в андеррайтингу та рейтингуванні. При цьому типове законодавство вимагає, щоб страховики повідомляли клієнтів про можливе використання кредитних звітів, а також про те, що кредитна інформація не може бути єдиною підставою для відмови у страхуванні
2014	Внаслідок поправок до Закону Російської Федерації «Про кредитні історії» страхові компанії отримали можливість отримувати кредитні історії своїх клієнтів. Як і для кредиторів, для страхових компаній максимальний інтерес кредитні історії представляють з точки зору можливості оцінки ризику
2015	СК «Талісман Страхування» разом з Українським бюро кредитних історій, в портфелі якого 38 млн кредитних історій і 22,6 тис. суб'єктів кредитної історії, провели перші дослідження, опрацювали більше 4500 договорів страхування та виявили залежності між кредитним рейтингом і вірогідністю настання страхового випадку, що уможливило побудову страхового скорингу на основі кредитної історії. Зокрема, клієнти з високим кредитним рейтингом показали також і нижчий рівень збитковості в обов'язковому страхуванні цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів і в страхуванні транспортних засобів за полісом «КАСКО», для яких модель розраховувала високий скоринговий бал. Тобто особи, які своєчасно виконують свої кредитні зобов'язання, як правило, рідше потрапляють в автомобільні аварії. Результат підтвердився для м. Києва і регіонів

Джерело: [4]

3. Останні тенденції в даній сфері свідчать про перехід традиційної бізнес-моделі страхової діяльності на цифрову модель – «digital» страхування, що прискорює бізнес-процеси і створює можливості для зростання прибутковості у майбутньому через:

- клієнтоорієнтований підхід;
- доступ до страхових послуг в будь-якому місці та в будь-який час, його мультиплатформеність (можливість придбання страхових послуг, використовуючи планшети, смартфони, ПК);
- присутність страховиків у соціальних мережах, що забезпечує тісну взаємодію із потенційними страхувальниками;
- автоматизацію всіх бізнес-процесів страхової компанії;
- адаптивну організаційну структуру компанії;
- розвиток альтернативних каналів продажу;
- інвестування в розвиток ІТ-технологій у страховій діяльності.

4. Валідація змінних і скорингової моделі загалом – дуже складне завдання. Її успішне вирішення багато в чому залежить від репрезентативності та обсягу даних, доступних для ретротестування. У зв'язку з цим необхідно віддати належне лідерам російського ринку автострахування. Всі вони включилися в роботу по створенню і валідації моделі буквально з перших днів.

5. Цікаві результати дало вивчення кореляції скорингового бала зі збитковістю по окремим видам відшкодувань. Наприклад, при вивченні залежності виплат по викраденнях автомобіля від скорингових балів виявлена аномалія – різке зростання збитковості (в 4–5 разів) в діапазоні нижче 550 балів.

6. Страховий скоринг на базі кредитних історій дозволяє ефективно протистояти і цю загрозу. Отримані результати відкривають перспективи використання страхового скорингу на базі кредитних історій в моторному страхуванні в короткостроковій перспективі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» / Відомості Верховної Ради України, 2002, № 36.
2. Зав'ялов С.В. Формирование механизма управления инновационным развитием страхового дела в условиях кризисного состояния экономики и действующего государственного регулирования / С.В. Зав'ялов // Транспортное дело России. 2010. № 2. С. 24–29.
3. Заколюдажний В.О. Мобільна стратегія як інноваційна складова розвитку страхової компанії / В.О. Заколюдажний // Економіка та держава. 2015. № 8. С. 108–111.
4. Заколюдажний В.О. Інноваційний розвиток страхової діяльності як основа підвищення її ефективності / В.О. Заколюдажний, Р.В. Пікус // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. – № 168. – С.72–80.
5. Заколюдажний В.О. Характеристика сучасних тенденцій інноваційного розвитку страхової діяльності / В.О. Заколюдажний // Економіка та держава. 2017. № 5. С. 89–92.

6. Заколюдажний В.О. Інноваційні підходи до формування маркетингової політики ринку страхових послуг в Україні / В.О. Заколюдажний // Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 9. С. 71–74.

7. Зойдов К.Х. Инновационная экономика: опыт, проблемы, пути формирования. М.: ИПР РАН, 2006. 168 с.

8. Зойдов К.Х., Дурандин О.Г. К проблеме формирования инновационной экономики в странах постсоветского пространства в условиях модернизации. Части I–III // Региональные проблемы преобразования экономики, 2011. № 4, 2012. № 1. № 3.

9. Здрок В.В. Основи економетричних досліджень: навч. посіб. / В.В. Здрок. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2013. 358 с.

10. Lyn C. Thomas, David B. Edelman, Jonathan N. Crook. Credit Scoring and its Applications (SIAM monographs on mathematical modeling and computation), 2002. 248 p.

11. Siddiqi N. Credit risk scorecards: developing and implementing intelligent credit scoring / N. Siddiqi. USA: John Wiley & Sons, Inc., 2006. 196 p.

#### REFERENCES:

1. Zakon Ukraini «Pro innovatsiynu diyal'nist'» / Vidomosti Verkhovnoi Radi Ukraini, 2002, № 36.
2. Zav'yalov S.V. Formirovanie mekhanizma upravleniya innovatsionnym razvitiem strakhovogo dela v usloviyakh krizisnogo sostoyaniya ekonomiki i deystvuyushchego gosudarstvennogo regulirovaniya / S.V. Zav'yalov // Transportnoe delo Rossii, 2010, № 2. S. 24–29.
3. Zakolodyazhniy V.O. Mobil'na strategiya yak innovatsiyna skladova rozvitku strakhovoi kompanii / V.O. Zakolodyazhniy // Ekonomika ta derzhava. 2015. № 8. – S. 108–111.
4. Zakolodyazhniy V.O. Innovatsiynyi rozvitok strakhovoi diyal'nosti yak osnova pidvishchennya ii effektivnosti / V.O. Zakolodyazhniy, R.V. Pikus // Visnik Kiiv'skogo natsional'nogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika. 2015. № 168. S.72–80.
5. Zakolodyazhniy V.O. Kharakteristika sushasnikh tendentsiy innovatsiyного rozvitku strakhovoi diyal'nosti / V.O. Zakolodyazhniy // Ekonomika ta derzhava. 2017. № 5. S. 89–92.
6. Zakolodyazhniy V.O. Innovatsiyni pidkhodi do formuvannya marketingovoї politiki rinku strakhovikh poslug v Ukraini / V.O. Zakolodyazhniy // Investitsii: praktika ta dosvid. 2017. № 9. S. 71–74.
7. Zoidov K. Kh. Innovatsionnaya ekonomika: opyt, problemy, puti formirovaniya. M.: IPR RAN, 2006. 168 s.
8. Zoidov K.Kh., Durandin O.G. K probleme formirovaniya innovatsionnoy ekonomiki v stranakh postsovetskogo prostranstva v usloviyakh modernizatsii. Chasti I–III // Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki, 2011. – № 4, 2012. – № 1. № 3.
9. Zdrok V.V. Osnovi ekonometrichnikh doslidzhen': navch. posib. / V.V. Zdrok. – L'viv: LNU imeni Ivana Franka, 2013. 358 s.
10. Lyn C. Thomas, David B. Edelman, Jonathan N. Crook. Credit Scoring and its Applications (SIAM monographs on mathematical modeling and computation), 2002. 248 p.
11. Siddiqi N. Credit risk scorecards: developing and implementing intelligent credit scoring / N. Siddiqi. USA: John Wiley & Sons, Inc., 2006. 196 p.



**Aleskerova Yu.V.**

Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher,  
Senior Lecturer at Department of Finance,  
Banking and Insurance  
Vinnytsia National Agrarian University

**Cherny O.M.**

Master's Degree  
Vinnytsia National Agrarian University

## DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES IN UKRAINE'S INSURANCE COMPANIES

Innovation activity (creation of an innovative product) in any field, at different stages of the production process, the result of which is to create a good with new beneficial properties, more fully meets the needs of man (society) or its production with lower costs for the manufacturer.

Improving the insurance business, increasing its efficiency, ensuring a growing contribution to the creation of GDP and the stability of financial development in modern conditions should be based on the application of various types of innovations in the activities of the insurance company; identifying and eliminating the causes that entail problems and impede the development and implementation of innovative approaches to the creation and bringing to consumers of insurance products and services.

The insurance market is a necessary component of the national economy; its appearance is generated by the need to protect society (population, business entities, and other organizations and institutions) from accidental threats. The insurance market represents a separate part of the financial economy, the main subjects of which are the relations: producers – sellers of insurance services (insurers), consumers (insurers) and numerous intermediaries, between whom there are financial (insurance) relations.

In today's conditions, when the spectrum of hazards and threats to business entities is not reduced but tends to increase, there is an objective need to expand the scope of insurance activities, more persistent and effective use of innovative approaches, improve the manageability of these processes, the activation of insurance companies, as well as the strengthening of public administration insurance in the interests of ensuring the sustainability and security of entrepreneurship, creating conditions for increasing demand and attractiveness of insurance services.

The aim is to justify the possibility of using outsourcing in managing the insurance company's innovations and insurance scoring in the activities of the insurance company.

Thus, studies of the use of outsourcing in the management of insurance company's innovations and insurance scoring in the activity of insurance companies give an opportunity to draw the following conclusions:

More innovations can be introduced into the activities of insurers through the outsourcing of IT services.

Zurich Insurance Group uses outsourcing to integrate IT solutions into its business. This is explained by the fact that insurance companies need to allocate at least 10% of their expenses for the development of IT infrastructure because, without modern information technologies, active development of insurance is impossible.

Recent trends in this area indicate the transition of the traditional business model of insurance activity to the digital model – “digital” insurance, which accelerates business processes and creates opportunities for future profitability growth through:

- customer orientated approach;
- access to insurance services anywhere and at any time, its multiplatform (the possibility of acquiring insurance services using tablets, smartphones, PCs);
- the presence of insurers in social networks, which ensures a close interaction with potential insurers;
- automation of all business processes of an insurance company;
- adaptive organizational structure of the company;
- development of alternative sales channels;
- investing in the development of IT technologies in the insurance business.

Validation of variables and scoring model as a whole is a very difficult task. Its successful solution largely depends on the representativeness and amount of data available for retro testing. In this regard, it is necessary to pay tribute to the leaders of the Russian auto insurance market. All of them have joined the work of creating and validating the model literally from the first days.

Interesting results gave the study of the correlation of the scoring score with the loss-making on certain types of reimbursements. For example, when studying the dependence of payments on car theft from scoring points, an anomaly was detected – a sharp increase in unprofitableness (4-5 times) in the range below 550 points.

Insurance scoring on the basis of credit histories can effectively counteract this threat. The results obtained reveal the prospects of using insurance scores on the basis of credit histories in motor insurance in the short term.

## УКРАЇНА ПОТРЕБУЄ ЗМІШАНОЇ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ

### UKRAINE NEEDS A MIXED SYSTEM OF PENSION INSURANCE

*У статті визначено причини, що заважали дотепер ввести в дію другий та вдосконалити функціонування третього рівня пенсійної системи. Обґрунтовано необхідність обов'язкового переходу від централізованої до змішаної системи пенсійного забезпечення, що включає солідарний та накопичувальні складники. Узагальнено умови, за дотримання яких може бути введено в дію другий рівень, удосконалено функціонування третього рівня пенсійної системи, а також створено змішану систему пенсійного страхування в Україні.*

**Ключові слова:** пенсійна система, пенсійне забезпечення, реформування пенсійної сфери, солідарна система, накопичувальна система, змішане пенсійне страхування.

*В статті определены причины, которые мешали до сих пор ввести в действие второй и усовершенствовать функционирование третьего уровня пенсионной системы. Обоснована необходимость обязательного перехода от централизованной к смешанной системе пенсионного обеспечения, которая включает солидарную и накопительную составляющие. Обобщены усло-*

*вия, при соблюдении которых может быть введен в действие второй уровень, усовершенствовано функционирование третьего уровня пенсионной системы, а также создана смешанная система пенсионного страхования в Украине.*

**Ключевые слова:** пенсионная система, пенсионное обеспечение, реформирование пенсионной сферы, солидарная система, накопительная система, смешанное пенсионное страхование.

*In this article determined the reasons, which inferred with putting into effect the second, and improved the function of third level of pension system. Justified the necessity of mandatory transition from the centralized to mixed system of retirement benefits, what includes solidarity accumulation components. Generalized the conditions, subject to which can be introduced the second level and improved the function of third level of pension system and created the mixed system of Ukrainian pension insurance.*

**Key words:** pension system, retirement benefits, reformation of pension area, joint system, solidarity system, mixed pension insurance.

УДК 33.336.13

**Бидик А.Г.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу  
Тернопільського національного економічного університету

**Постановка проблеми.** Питання організації достойного пенсійного забезпечення є соціально важливими для українського суспільства. Саме тому всі процеси, що сьогодні відбуваються в цій сфері, заходи її реформування, що вже були проведені та передбачені до впровадження у найближчому періоді, не можуть не викликати зацікавленості та хвилювання як дослідників цього питання – науковців та практиків, так і громадськості щодо необхідності продовження реформаторських дій у системі пенсійного страхування з метою можливості фінансового забезпечення достойного рівня життя громадян після досягнення ними пенсійного віку.

Як ніколи актуальним є питання необхідності обов'язкового переходу від централізованої до змішаної системи пенсійного забезпечення, що включає солідарний та накопичувальні складники задля покращення чинної пенсійної системи, диверсифікації пенсійного портфеля, створення сприятливих умов для безбідного життя теперішніх та майбутніх українських пенсіонерів. Проте виникає багато дискусійних питань про суперечливість та правомірність окремих положень, що стосуються умов та термінів впровадження другого рівня вітчизняної пенсійної системи – обов'язкового накопичувального, який так і не був введений в дію довгоочікуваною урядовою пенсійною реформою, про ступінь врахування соціальних, політичних та фінансових наслідків як для українського суспільства, так і для національної економіки під час реалізації новітніх законодавчих ініціатив, що стосуються проведення

кардинального реформування сфери пенсійного страхування в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблемам функціонування та необхідності реформування вітчизняної пенсійної системи було присвячено значну кількість досліджень науковців та експертів: Т. Агапової, А. Бахмач, В. Бессараби, І. Гнибіденка, Б. Зайчука, С. Закірової, О. Кириленко, О. Ковалю, М. Кравченко, Е. Лібанової, О. Малецької, Н. Мартиненко, В. Мельничука, О. Пищуліної, Б. Надточій, А. Нечай, М. Онуфрик, А. Павловського, О. Савченко, А. Соловійова, В. Толуб'яка, Г. Третьякової, О. Устенко, Ю. Харазішвілі, К. Черненюка, А. Федоренко, В. Щербини, В. Яценко та інших. Проте, незважаючи на здійснення перших кроків, присвячених параметричним змінам організації функціонування солідарного рівня вітчизняної пенсійної системи, питання необхідності її кардинального реформування шляхом упровадження накопичувального складника залишаються відкритими, потребують комплексного дослідження та подальшого впровадження у реальне життя.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення причин, що заважали дотепер ввести в дію другий та удосконалити функціонування третього рівня пенсійної системи; чергове обґрунтування необхідності обов'язкового переходу від централізованої до змішаної системи пенсійного забезпечення, що включає солідарний та накопичувальні складники; узагальнення умов, за дотримання яких може бути введено в дію другий рівень та удосконалено функціонування третього рівня пен-

сійної системи, а такожта створено змішану систему пенсійного страхування в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Як відомо, Україна вже увійшла у негативну для суспільства фазу старіння населення. Для порівняння, частка осіб, старших за 60 років, у 1991 році становила 18,7% від загальної кількості населення України, проте на початку 2017 року вже досягла значення 22,1%. Демографи передбачають, що у 2036 році частка осіб пенсійного віку буде сягати 30%, що в два рази перевищить кількість молоді до 14 років [1]. За даними досліджень центру Разумкова, у 2015 році чисельність населення України становила 44,8 млн осіб, з них 22,6% – населення віком від 60 років. За прогнозами експертів, у 2050 році на 35,1 млн осіб жителів України буде 31,5% осіб пенсійного віку [2]. Отже, ми спостерігаємо наявність системної демографічної кризи, масштабне старіння населення, катастрофічне зниження його працездатної частини, що має змогу сплачувати внески до Пенсійного фонду України, дефіцит якого лише планується подолати протягом найближчих десяти років. Кількісна диспропорція між платниками пенсійних внесків та отримувачами пенсій вимагає прискорити розроблення та прийняття гострих і непопулярних рішень, кінцевим результатом яких має стати впровадження змішаної системи пенсійного страхування в Україні.

Практикою економічно розвинених країн, дослідженнями Світового банку був доведений факт неможливості достойного пенсійного забезпечення громадян лише завдяки функціонуванню солідарного рівня пенсійної системи. Функціонування її накопичувального складника є ознакою розвинутої ринкової економіки.

Вагомими причинами, що заважали дотепер ввести в дію другий та удосконалити функціонування третього рівня вітчизняної пенсійної системи, є наявність кризового стану національної економіки, низький рівень легальної зайнятості населення та продуктивності праці, недостатній рівень доходів та життя більшої частини працюючого населення, який не дає змоги громадянам брати участь у сплаті внесків до недержавних пенсійних фондів у зв'язку з необхідністю вирішення життєво важливих поточних проблем; високі показники інфляції; постійний дефіцит Пенсійного фонду України; недосконалість вітчизняного фінансового ринку, невизначеність його майбутнього стану та напрямів розвитку в умовах наявних інфляційних процесів, відсутність механізму захисту та гарантування накопичених коштів на персональних пенсійних рахунках, високий рівень недовіри населення до діяльності фінансової інфраструктури; недостатня обізнаність громадян із базовими основами функціонування системи добровільного пенсійного страхування, негативне ставлення громадян до неї; низький рівень соці-

альної та економічної зацікавленості та слабка вмотивованість працівників та роботодавців до участі у накопичувальному складнику пенсійної системи; відсутність грамотної стимуляційної політики щодо участі населення та суб'єктів підприємництва у накопичувальному рівні; недосконала державна політика щодо підтримання стабільності національної грошової одиниці.

Реалізація запропонованої урядом В. Гройсмана Пенсійної реформи мала привести до ґрунтовних змін у функціонуванні солідарного рівня пенсійної системи та стати початком запровадження механізму створення накопичувальних страхових пенсій. Проте сьогодні в Україні продовжує своє функціонування лише базова частина системи пенсійного забезпечення – солідарна система, яка і далі не спроможна виконувати покладені на неї функції на прийнятному для всіх учасників обов'язкового пенсійного страхування рівні. Якщо окремі вектори функціонування солідарної системи пенсійного забезпечення було оновлено, то механізм створення накопичувальних пенсій так і не запрацював.

Про неминучість подальшого реформування чинної солідарної системи, яка лишилася «недореформованою» на момент прийняття урядової пенсійної реформи у жовтні 2017 року, наголошує Т. Козак. Він передбачає, що завдання з подолання дефіциту Пенсійного фонду на постійній основі буде складно виконати через катастрофічне зниження показників народжуваності наприкінці 90-х років минулого століття та початку 2000-х років порівняно з удвічі більшою кількістю громадян, які народилися наприкінці 50-х років минулого століття. Вихід із ситуації експерт знаходить у необхідності розроблення стимулів для розвитку добровільної накопичувальної системи [3].

Такої ж думки дотримується В. Щербина, який наголошує, що основну увагу сьогodнішнього уряду спрямовано на функціонування видаткової частини Пенсійного фонду, проте проблема формування дохідної частини джерела пенсійних виплат на довгостроковій основі залишається недослідженою [4].

Одночасно із прийняттям урядової пенсійної реформи 11 жовтня 2017 року Кабінетом міністрів України був затверджений «План заходів із запровадження накопичувальної системи на 2017–2018 роки» [5]. До 1 липня 2018 року за урядом було закріплено розроблення та створення необхідних для впровадження законодавчих та інституційних компонентів функціонування другого, накопичувального рівня пенсійної системи. Було заплановано внести на розгляд парламенту законопроекти, що стосуються критеріїв відбору компаній з управління активами та недержавних пенсійних фондів, пошуку фінансових інструментів для інвестування накопичених на індивіду-

альних пенсійних рахунках коштів, встановлення величини, бази нарахування та механізму адміністрування страхових внесків, гарантування прав учасників накопичувальної пенсійної системи та визначення інституційного регулювання діяльності суб'єктів недержавного пенсійного забезпечення з метою призначення головного регулятора в цій сфері, а також закріплення повноважень за Національною комісією, яка здійснює регулювання у сфері ринків фінансових послуг, та Національною комісією з цінних паперів і фондового ринку.

Введення обов'язкового накопичувального рівня пенсійної системи з 1 січня 2019 року було підтримано Комітетом Верховної Ради України з питань соціальної політики, зайнятості та пенсійного забезпечення. Проте терміни та умови її впровадження в українські реалії залишаються найбільш суперечливим та гострим питанням для уряду, роботодавців і населення країни. З метою його вирішення Кабінетом міністрів України було створено робочу групу, яка напрацьовує дорожню карту із запуску сектору обов'язкового накопичувального рівня, проводить засідання, присвячені обговоренню проблем, що заважають створити соціально-економічні передумови для запровадження накопичувальної пенсійної системи в Україні.

Концепцію розбудови другого рівня пенсійного забезпечення було розроблено фахівцями Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку [6]. Отже, як бачимо, питання необхідності та умов переходу до змішаної системи пенсійного страхування знаходяться в стадії активного опрацювання.

Необхідно зазначити, що лише докорінне реформування системи пенсійного забезпечення через упровадження в дію накопичувального пенсійного страхування паралельно до вдосконалення функціонування чинної солідарної системи передбачає вирішення гострих проблем пенсійного забезпечення громадян на рівні, достатньому для безбідного життя осіб похилого віку, для посилення їх соціального захисту. На успіх приречена модель пенсійної системи, що містить в собі три рівні: 1) солідарний; 2) обов'язковий накопичувальний; 3) добровільний накопичувальний.

На другий та третій рівні пенсійної системи не здійснюють впливу демографічні чинники, оскільки їхньою базою виступають власні, персональні заощаджувальні пенсійні рахунки. Накопичувальна система, особливо добровільне пенсійне страхування, передбачає вагомий мотиваційний чинник для особи, яка сплачує внески для поповнення особистого рахунку. Крім того, платниками можуть бути суб'єкти підприємництва, що перераховуватимуть внески на персональні рахунки працівників, які отримали таке право, за їх відповідності переліку розроблених роботодавцями параметрів (тривалість роботи на підприємстві, професійні якості працівників тощо). У разі смерті

застрахованої особи накопичені нею кошти переходять до її спадкоємців у безальтернативному порядку. Для національної економіки кошти, що акумулюються на індивідуальних рахунках, мають стати потужним інвестиційним ресурсом у її розвиток, джерелом довгострокового фінансування ефективних проектів та підприємств реального сектору. Впровадження в дію накопичувальної пенсійної системи та ефективне розміщення і примноження її коштів має стати тим важливим поштовхом для розвитку національної економіки, якого так не вистачає українському суспільству.

Слід нагадати, що ще на початку 2015 року вітчизняний економіст Володимир Щербина розробив Альтернативну Концепцію пенсійної реформи, яка являла собою програму оздоровлення суспільних відносин в Україні через їх реформування з метою послідовного заміщення джерел фінансування пенсійних виплат із солідарних на персональні протягом 35 років та зведення частки солідарної пенсійної системи до мінімального рівня. Головними соціально-економічними ефектами від запровадження у практику цієї Концепції автор бачить зниження податкового тиску на заробітну плату працюючих громадян, зменшення тіньових процесів в економіці, покращення фінансових можливостей для держави у зв'язку з поступовою ліквідацією проблем, пов'язаних із виплатою пенсій для осіб похилого віку, формування значного за обсягом інвестиційного ресурсу, сформованого в приватному порядку, зміцнення національної валюти, а також покращення фінансової бази домогосподарств на основі гарантованого повернення в родину коштів, що були сплачені як внески на персональні пенсійні рахунки працюючими членами сім'ї [4].

За обов'язкове зменшення податкового тиску на працюючих громадян виступає й О. Савченко. Він наголошує, що незаможні громадяни повинні отримувати пенсію за рахунок солідарної системи, а вже заможніші громадяни, середній клас та багаті повинні невідкладно брати участь у формуванні накопичувального рівня [7].

На запровадженні у вітчизняну практику накопичувальних пенсійних систем на базі індивідуальних пенсійних рахунків громадян наполягає В. Мельничук: «Саме цей шлях і є пенсійною реформою. Пенсійна реформа спрямована на радикальне посилення зв'язку між обсягом сплачених внесків до пенсійної системи та пенсійними правами людини. Вона обмежує роль державних солідарних, розподільчих систем і підвищує відповідальність самих працівників та роботодавців, заохочуючи приватні пенсійні заощадження. На зміну обтяжливим солідарним пенсійним системам приходили накопичувальні системи, що ставали до того ж головним джерелом національних інвестицій» [8].

Отже, беззаперечним фактом є те, що накопичувальна пенсійна система повинна бути введена в



українські реалії. Водночас її впровадженню передує розроблення механізму реальних заощаджень зі справедливими та зрозумілими правилами нарахування пенсій, сплати страхових внесків та виплати страхового відшкодування в подальшому. Головними постулатами цього механізму мають стати такі:

- пенсійні вклади населення мають бути забезпечені від негативних потрясінь та ліквідації;
- держава має гарантувати їх збереження та приращення під встановлену облікову ставку для пенсійних нагромаджень, підтримання рівня дохідності їх інвестування не нижче рівня інфляції;
- накопичені на персональних пенсійних рахунках кошти мають виступати вагомим інвестиційним ресурсом, підлягати інвестуванню у розвиток національної економіки з найменшим рівнем ризику.

Подальше проведення повноцінної пенсійної реформи передбачає наявність комплексного підходу, докорінну зміну пенсійної моделі на принципово нову – таку, що відповідає реальним демографічним, соціально-економічним умовам, містить три рівні, ефективного функціонування яких дасть змогу виплачувати громадянам декілька видів пенсії з диверсифікованих джерел, величина яких буде залежати від обсягу сплачених внесків, терміну їх сплати, ефективного управління коштами в процесі їх нагромадження на пенсійних рахунках, дієвих програм повернення власнику чи спадкоємцю. Розвиваючи накопичувальний складник пенсійної системи, держава перерозподіляє навантаження з формування пенсійного забезпечення громадян між собою та безпосередньо потенційними пенсіонерами, які стають свідомими та повноцінними її учасниками. Саме держава повинна створити умови, що спонукають людину відповідати за формування потенційних доходів у старості та підтримання гідного рівня життя. З цією метою має бути розроблена багаторівнева модель пенсійної системи, впроваджений механізм співучасті у пенсійному страхуванні самих застрахованих, їхніх роботодавців, інституційного складника (державних та недержавних страхових пенсійних фондів), безпосередньо держави як активного учасника, регулятора, контролера та гаранта системи пенсійного забезпечення. Ефективне впровадження у дію обов'язкового накопичувального складника пенсійної системи – другого рівня – та удосконалення функціонування її добровільного накопичувального складника – третього рівня – вимагає наявності та дотримання таких умов:

- відповідних змін у вітчизняному пенсійному, податковому, банківському та трудовому законодавстві, посилення державного нагляду та контролю за його дотриманням, удосконалення системи судочинства, чіткого нормативно-законодавчого забезпечення;
- автономного функціонування (відокремленого від першого рівня);

- покращення загальноекономічної ситуації в країні, що проявляється у: стабільному зростанні ВВП, детінізації національної економіки, подоланні масштабної трудової міграції, створенні економічних умов для забезпечення працездатного населення необхідними високопродуктивними та високооплачуваними робочими місцями в Україні, легалізації та підвищенні розмірів заробітної плати, що дасть змогу сплачувати страхові внески як у державну солідарну систему, так і на персональні обов'язкові та добровільні пенсійні рахунки;

- організації системи ефективного державного регулювання, нагляду та контролю за діяльністю компаній з управління пенсійними активами та недержавних пенсійних фондів, допуск на ринок фінансових послуг лише ретельно відібраних суб'єктів підприємництва, що відповідають необхідним для цього виду діяльності критеріям; у разі порушення законодавства – системи застосування заходів впливу та притягнення до відповідальності винних осіб;

- розбудови необхідної інституційної інфраструктури соціального страхування та захисту інтересів учасників накопичувального складника пенсійної системи – спеціалізованих інституцій – недержавних пенсійних фондів, компаній з управління активами, адміністраторів, зберігачів, регуляторів фінансового сектору – Нацкомфінпослуг, НКЦПФР, НБУ, Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, Мінекономрозвитку, Мінсоцполітики, Мінфіну;

- підвищення відповідальності держави за створення та вдосконалення діяльності інститутів обов'язкового та добровільного рівнів пенсійного страхування, їхнього ефективного функціонування;

- можливості вибору адміністраторів та недержавних пенсійних фондів за конкурентними ознаками, видами інвестиційної стратегії, професійною репутацією, досвідом та терміном функціонування, врахуванням інтересів платників внесків, рівнем адміністративних витрат на функціонування;

- виважених заходів із прогнозування, попередження та контролювання інфляції, без упровадження яких накопичення коштів втрачає свій сенс та економічну ефективність;

- розроблення та можливості впровадження механізму індексації пенсії (ануїтету) для покриття розміру знецінення від інфляції страховими компаніями;

- наявності простого, зрозумілого та логічного механізму нарахування та адміністрування пенсійних внесків для всіх учасників пенсійного страхування;

- ефективного та якісного управління нагромадженими коштами, наявності дієвих інструментів їх інвестування та розміщення, запровадження жорстких вимог до обов'язків менеджменту та відповідальності за результати їхньої діяльності (бездіяльності);

- підвищення ефективності протидії зловживанням у фінансовому секторі, виявлення проблемних учасників фінансового сектору та протидії їм;

– ефективного механізму збереження, захисту та страхування індивідуальних пенсійних рахунків від несприятливих чинників, жорстких вимог до розміщення пенсійних активів на фінансовому ринку лише у надійних, дозволених законодавством та економічно ефективних фінансових інструментах, що обслуговують пріоритетні потреби вітчизняної економіки;

– наявності системи державної відповідальності перед вкладниками, гарантованого функціонування, збереження та повернення коштів, накопичених на персональних пенсійних рахунках у розмірі не менше від номінального обсягу, скоригованого на рівень інфляції, розробленого механізму виконання таких державних гарантій;

– удосконалення діяльності фінансового ринку, добору високодохідних інструментів для обслуговування пенсійних активів;

– розбудови системи консультування працездатного населення та суб'єктів підприємництва, проведення широкої інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо механізму дії другого та третього рівнів системи пенсійного забезпечення, стимулювання участі громадян та роботодавців у створенні персональних додаткових джерел пенсійних виплат;

– системи розвитку та вдосконалення накопичувальних пенсійних програм, пошуку шляхів стимулювання працюючого населення в участі у накопичувальному страхуванні, підвищенні персональної відповідальності громадян за власний добробут у майбутньому.

Одним із чинників, що сприятиме розвитку функціонування другого та третіх рівнів пенсійної системи, має стати осмислення та прийняття громадянами факту, що держава та її основні інституції мають виконувати саме регулятивну функцію, а не забезпечувальну. На громадян покладається індивідуальна, персональна відповідальність за їхню сьогодишню трудову діяльність та майбутнє достатнє пенсійне забезпечення. Держава має лише запропонувати механізм створення можливостей – законодавчих, практичних, дієвих, гарантованих довготривалих відносин між учасниками системи накопичувального пенсійного страхування, розробити правила їх взаємодії під час виконання зобов'язань та суворо визначити межі відповідальності для інститутів обов'язкового та добровільного рівнів пенсійного страхування у разі порушення взятих на них зобов'язань.

Будемо сподіватися, що здійснені зміни у функціонуванні державної системи обов'язкового пенсійного страхування і справді є лише першими кроками пенсійного реформування, якими український уряд не обмежиться та продовжить пошук і реалізацію подальших дієвих заходів у напрямі покращення рівня життя українських теперішніх і майбутніх пенсіонерів, гарантування їх достойного матеріального забезпечення шляхом виваженого впровадження

накопичувальної пенсійної системи та створення змішаної системи пенсійного страхування в Україні.

**Висновки з проведеного дослідження.** Українське суспільство потребує системних, кардинальних змін в сфері удосконалення чинної сьогодні системи пенсійного забезпечення, які би були спрямовані не на досягнення тимчасових ефектів, а на розв'язання проблеми загалом. Необхідність упровадження у дію довгоочікуваного накопичувального складника пенсійної системи продовжує залишатися актуальним питанням як для українських громадян, так і для вітчизняних органів виконавчої влади. Український Уряд має проявити політичну волю та продовжити реформування вітчизняної пенсійної системи шляхом не лише удосконалення розподільчого, а й впровадження у дію накопичувального механізму пенсійного страхування, запровадження якого має стати виваженим кроком боротьби з бідністю осіб похилого віку в довгостроковій перспективі. Держава має допомогти своїм громадянам створити та зберегти заощадження на період постійної втрати працездатності та не дозволити їм погіршити умови свого життя, опинившись за межею бідності після досягнення пенсійного віку. З цією метою має бути розроблена багаторівнева модель пенсійної системи, впроваджений механізм співучасті у пенсійному страхуванні самих застрахованих, їхніх роботодавців, інституційного складника (державних та недержавних страхових пенсійних фондів), безпосередньо держави як активного учасника, регулятора, контролера та гаранта системи пенсійного забезпечення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Розмір укр. пенсії порівняли зі світовими показниками. URL: <https://ukr.media/ukrain/291310/>.
2. Пенсійна реформа: які головні виклики стоять перед Україною. URL: <https://ukr.segodayna.ua/economics/enews/pensionnaya-reforma-glavnyevyzoby-i-dostizheniya-1097368.html>.
3. Козак Т. Пенсійна реформа – не реформа? 7 тез від фінансиста / Т. Козак. URL: <https://hromadskeradio.org/ru/programs/hromadska-hvylya/pensiy-na-reforma-ne-reforma-7-tez-vid-finansysta>.
4. Щербина В. Альтернативна Концепція пенсійної реформи – реформи відносин перерозподілу праці у питаннях і відповідях / В. Щербина. URL: <http://www.ukrinform.ua/>.
5. Офіційний сайт Кабінету міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>.
6. Офіційний сайт Пенсійного фонду України. URL: [www.pfu.gov.ua/](http://www.pfu.gov.ua/).
7. Савченко О. Експерименти з накопичувальною системою та проблемний ПФ: що змінить пенсійна реформа / О. Савченко. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2017/07/26/pogljad/suspilstvo/eksperymenty-nakopychuvalnoyu-systemoyu-ta-problemnyj-pf-zminyt-pensijna-reforma>.
8. Мельничук В. Пенсійна реформа: спроба № 3 / В. Мельничук. URL: <http://tyzhden.ua/Economics/136867>.

**REFERENCES:**

1. Ukr.media: Rozmir ukraïnskoi pensii porivnaly zi svitivymy pokaznykamy. – Available at: <https://ukr.media/ukrain/291310/>. Accessed 12.04.2018.
2. Ukr.segodnya.ua: Pensiina reforma: iaki golovni vyklyky stoïat pered Ukraïnoiu. – Available at: <https://ukr.segodnya.ua/economics/enews/pensionnaya-reforma-glavnye-vyzoby-i-dostizheniya-1097368.html>. Accessed 20.04.2018.
3. Kozak T. Pensiina reforma – ne reforma? 7 tez vid finansysta. Available at: <https://hromadskeradio.org/ru/programs/hromadska-hvylya/pensiyna-reforma-ne-reforma-7-tez-vid-finansysta>. Accessed 15.03.2018.
4. Shcherbyna V. Alternatyvna Kontseptsyia pensiinoï reform – reformy vidnosyn pererozpodilu pratsi u pytanniakh i vidpovïdiakh. Available at: <http://www.ukrinform.ua/>. Accessed 3.02.2018.
5. Ofitsiyni sait Kabinetu Ministriv Ukraïny. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/>. accessed 06.06.2018
6. Ofitsiyni sait Pensiinogo Fondu Ukraïny. Available at: [www.pfu.gov.ua/](http://www.pfu.gov.ua/) accessed 15.04.2018.
7. Savchenko O. Eksperymenty z nakopychualnoiu systemoïu ta problemnyi PF: shcho zminyut pensiina reforma. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2017/07/26/pogljad/suspilstvo/eksperymenty-nakopychualnoyu-systemoyu-ta-problemnyj-pf-zminyut-pensijna-reforma>. Accessed 16.03.2018.
8. Melnychuk V. Pensiina reforma: sprobа № 3. Available at: <http://tyzhden.ua/Economics/136867>. Accessed 22.03.2018.

**UKRAINE NEEDS A MIXED SYSTEM OF PENSION INSURANCE**

The relevant issue is the necessity for the transition from centralized to mixed system of pension insurance that includes the solidarity accumulation components for the improvement of the current pension system, diversification of the pension portfolio, the creation of the favourable conditions for comfortable life for the present and future Ukrainian pensioners. But a lot of questions arise about contradictory and legitimate nature of separate provisions, which relate to terms and conditions of the improvement of the second level of domestic pension system – compulsory cumulative, which wasn't put into effect by long-awaited government pension reform, about the degree of consideration of social, political, and financial consequences for Ukrainians and national economy during the realization of the newest legislative initiatives related to carrying out a cardinal reform of Ukrainian pension insurance.

Systematic demographic crisis, large-scale population aging, and catastrophic reduction of the working part are observed in Ukraine. The quantitative imbalance between the pension payers and the recipient of pension requires speeding up the development and making unpopular decisions, the final result of which should be overpassed to a mixed system of pension insurance.

After the government pension reform, only a basic part of retirement benefits continues to function – solidarity system. Mechanism of the creation of accumulative pension didn't work so.

Only a radical reformation of retirement benefits by the implementation in operation of the accumulative pension insurance in parallel to the improvement of the functioning of operating solidarity system involves solving problems of retirement benefits at the level, sufficient for the poor living of the elderly people. Implementation in operation of the accumulative pension system and effective placement and multiplication of its fund should be an important push for the development of the national economy, which is so lacking for Ukrainians.

Implementation in operation of accumulative pension system in Ukrainian realities precedes the development of the mechanism of real saving, the main postulates of which should be: security of pension investment of the population from negative shocks and liquidation, state guarantee of their presentation and growth under the established discount rate, maintaining the level of profitability of their investment not lower than inflation: use on accumulated retirement accounts of funds as the investment in development of national economy.

Developing the accumulation component of the pension system, the state redistributes the load of formation of retirement benefits of citizens between themselves and directly by potential pensioners, who become conscious and full participants. The state should create the conditions that prompt person to be responsible for the formation of potential income in old age. For this purpose, there must be created a multilevel model of the pension system, introduced the mechanism of complicity in pension insurance of insured themselves, their employers, institutional component, directly the state as an active participant, regulator, controller, and guarantor of the system of pension insurance. Effective implementation of mandatory cumulative component of pension system requires the presence and observance of a number of important conditions, some of which are: changes in domestic law, tightening the state supervision and control over its observing, improvement of the court system; improvement of the general economic situation in the country; organization of an effective system of state regulation, supervision, and control over the activity of pension assets management companies and non-state pension funds; building up the necessary institutional infrastructure of social insurance and protection of interests of participants of the accumulative component of pension system; increasing the state responsibility for creation and improvement of activities of pension insurance; well-considered measures for inflation forecasting, prevention, and control; creation and implementation of the mechanism of pension indexation for covering the size of the depreciation over inflation; effective and high-quality management of accumulated funds, availability of effective tools of their investment; availability of the system of state liability to depositors; development of the system of consultation of able-bodied population and enterprises in relation to the development and improvement of accumulation etc.

Hope that Ukrainian government will continue to search and implement further effective measures in the direction of improvement of life of present and future Ukrainian pensioners, a guarantee of their worthy material support through balanced implementation of the accumulative pension system and creation of a mixed system of Ukrainian pension insurance.



## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

### FORMATION OF AN EFFECTIVE MECHANISM FOR CREDITING OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN UKRAINE

*У статті аналізується сучасний стан кредитування малого та середнього бізнесу банками України, що є основою розвитку та процвітання економіки країни, забезпечуючи їй стійкість та гнучкість у мінливому ринковому середовищі їхнього функціонування. Фінансово-економічна нестабільність в економіці країни, криза банківської системи, обмеженість державних програм кредитування негативно впливають на розвиток малого та середнього бізнесу. Практичне розв'язання проблем кредитування суб'єктів малого і середнього бізнесу на перспективу потребує нових підходів щодо вдосконалення наявного механізму банківського кредитування та через удосконалення інфраструктури кредитного ринку – розширення діяльності небанківських фінансово-кредитних установ, що сприятиме посиленню конкуренції між кредитними установами та розширить доступ до кредитних ресурсів усіх без винятку підприємницьких структур.*

**Ключові слова:** малий та середній бізнес, кредитування, процентна ставка, кредитний портфель, механізм банківського кредитування.

*В статье анализируется современное состояние кредитования малого и среднего бизнеса банками Украины, которое является основой развития и процветания экономики страны, обеспечивая ей устойчивость и гибкость в меняющейся рыночной среде их функционирования. Финансово-экономическая нестабильность в экономике страны, кризис банковской системы, ограниченность государственных программ кредитования негативно влияют на развитие малого и среднего бизнеса. Практическое решение проблем кредитования субъектов малого и среднего бизнеса на*

*перспективу требует новых подходов по совершенствованию существующего механизма банковского кредитования в части улучшения условий кредитования и через совершенствование инфраструктуры кредитного рынка – расширение деятельности небанковских финансово-кредитных учреждений, что будет способствовать усилению конкуренции между кредитными учреждениями и расширит доступ к кредитным ресурсам всех без исключения предпринимательских структур.*

**Ключевые слова:** малый и средний бизнес, кредитование, процентная ставка, кредитный портфель, механизм банковского кредитования.

*The article analyzes the current state of lending to small and medium-sized businesses by Ukrainian banks, which is the basis for the development and prosperity of the country's economy, providing it with stability and flexibility in a changing market environment for their functioning. Financial and economic instability in the country's economy, the crisis of the banking system, and the limited state lending programs have a negative impact on the development of small and medium-sized businesses. The practical solution of the problems of lending to small and medium-sized businesses in the future requires new approaches to improve the existing mechanism of bank lending in terms of improving lending conditions and through improving the infrastructure of the credit market - expansion of the activities of non-bank financial and credit institutions, which will facilitate the increase of competition between credit institutions and expand access to credit resources of all businesses without exception.*

**Key words:** small and medium business, lending, interest rate, loan portfolio, mechanism of bank lending.

УДК 336.77:[334.012.61-022.51+334.012.61-022.56](477)

**Вдовенко Л.О.**

д.е.н., доцент,  
професор кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Вінницький національний аграрний  
університет

**Воловодівський Р.Р.**

магістр  
Вінницький національний аграрний  
університет

**Євтухівський М.С.**

магістр  
Вінницький національний аграрний  
університет

**Постановка проблеми.** В умовах глобальних перетворень в економіці України все більшого значення набуває розвиток підприємництва як соціально-економічної основи ринкової економіки. Головною умовою ефективного функціонування підприємницьких структур є можливість забезпечення їхньої діяльності фінансовими ресурсами в необхідних обсягах, потреба в яких в умовах постійних змін в економіці країни не згасає, більше того, їх нестача відображається на результатах підприємницької діяльності і дестимулює їхню активність та ініціативу. Тому потребує вдосконалення діюча система фінансування малого та середнього бізнесу в тому числі через створення ефективного механізму кредитування суб'єктів підприємництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний вклад у дослідження цієї наукової проб-

леми внесли такі вчені і практики, як В.В. Вітлінський, О.В. Дзюблюк, О.Є. Кузьмін, В.Д. Лагутін, Ф.С. Мишкін, А.М. Мороз, М.Ф. Пуховкіна, М.І. Савлук та ін. Водночас проблема формування ефективного механізму кредитування малого і середнього бізнесу залишається невирішеною й досі, що стримує забезпечення раціонального та ефективного ведення малого та середнього бізнесу, чинить негативний вплив на підприємницьку діяльність в сучасних умовах глобальних змін в економіці України.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є оцінка сучасного стану кредитування малого і середнього бізнесу в Україні комерційними банками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У світовій практиці малий та середній бізнес сприяє розвитку та процвітання економіки країн,

забезпечує їй стійкість та гнучкість у мінливому ринковому середовищі здійснення підприємницької діяльності.

Малий бізнес пом'якшує наслідки структурних змін в економіці, швидко адаптується до вимог ринку, здійснює істотний внесок у територіально-виробничий розвиток, має здатність до генерації та використання технічних і організаційних нововведень, є основою підвищення конкурентоспроможності економіки регіону [1, с. 602].

Малий та середній бізнес є вкрай необхідним для підтримання ринкової інфраструктури невеликих населених пунктів, оскільки є необхідним джерелом надходжень до місцевих бюджетів. В ідеальному сценарії розвитку вітчизняної економіки на тлі активної модернізації та розвитку великих промислових підприємств мале та середнє підприємство має стати додатковою ланкою забезпечення сталості економіки країни через сприяння конкурентності ринкового середовища, нарощення ВВП, соціальної захищеності суспільства, формування та підтримки середнього класу [2, с. 690].

Конкурентоспроможність економіки та вихід на міжнародні ринки насамперед зумовлені розвитком і підтримкою інноваційної діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва. Тому важливим завданням є розроблення і втілення стратегічних напрямів інноваційного розвитку економіки України, підтримка пріоритетних видів інноваційної діяльності та стимулювання інноваційної активності підприємств, особливо тих, де питома частка малого та середнього бізнесу є найбільш відчутною [3, с. 83].

Отже, малий і середній бізнес є невід'ємним складником розвитку економіки, вирішує важливі економічні і соціальні проблеми та потребує посиленої уваги держави щодо підтримки його розвитку на перспективу.

Досить гостро малий і середній бізнес відчуває труднощі з доступом до кредитних ресурсів через завищені вимоги з боку банків щодо отримання кредитів, що обмежує фінансові можливості і дестимулює підприємницьку активність.

Здатність активізувати підприємницьку активність може забезпечити в перспективі додаткову зайнятість і зростання виробництва. Водночас ефективний розвиток цього бізнесу неможливий без удосконалення системи його фінансування. Основною проблемою, що заважає розвитку МСБ, є брак ліквідних коштів. Цей факт зумовлює виникнення потреби в позикових ресурсах, а отже, об'єктивно передбачає побудову взаємин із комерційними банками у сфері кредитування [4].

За даними Національного банку України «Статистика кредитування малого і середнього бізнесу» [5], станом на 01 вересня 2017 р. на малий та середній бізнес припадало 12,4% (роком раніше – 14,4%) загального обсягу кредитування бізнесу.

У межах співпраці з малим і мікробізнесом Європейською Бізнес-Асоціацією спільно з компанією ЛІГА: ЗАКОН у межах проекту Unlimit Ukraine було проведено опитування власників і директорів малого бізнесу, заснованого у кризові 201–2017 роки [6]. Дослідження виявило оптимістичні настрої в очікуваннях бізнесу на 2018 рік: 76,2% опитаних очікують, що стан справ у їхньому бізнесі покращиться вже протягом наступних півроку; 87% прогнозують зростання прибутків. Значний оптимізм підприємці демонструють у планах розвитку свого бізнесу, зокрема: 54,2% планують збільшити кількість працівників, а 57,3% – підняти рівень зарплати найманих працівників, 64,3% – мають намір збільшити обсяг фінансування свого бізнесу. За даними дослідження, 82% компаній потребують кредитних коштів. При цьому 65% опитаних мають із цим труднощі, із них для 15,5% залучення кредитів «абсолютно неможливе»; 14,7% опитаних найбільше стурбовані доступністю кредитних коштів. По 6,1% респондентів хотіли б найперше змінити на користь свого підприємства ситуацію з державною підтримкою бізнесу та платоспроможністю населення [6].

Дієвість механізму банківського кредитування підприємницької діяльності та його ефективність визначається збігом економічних інтересів кредитора і позичальника та створенням сприятливого середовища щодо залучення кредитних ресурсів суб'єктами малого і середнього бізнесу. Інтересами кредитора, окрім отримання прибутку, є підтримка розвитку бізнесу в країні, довгострокова співпраця з позичальниками тієї чи іншої галузі. Економічними інтересами суб'єктів малого і середнього бізнесу є бажання забезпечити підприємницьку діяльність достатніми грошовими коштами задля розвитку і збереження позицій в умовах конкурентного ринкового середовища.

У механізмі банківського кредитування вагоме місце відводиться умовам кредитування як основі виникнення кредитних відносин між банківськими установами та суб'єктами малого і середнього бізнесу (табл. 1).

Порівняльний аналіз умов кредитування банками України розвитку бізнесу вказує на те, що в більшості банків використовується кредитна лінія, відповідно до якої впродовж передбаченого договором терміну банк виділяє позичальнику кредит у межах узгодженої суми (ліміту кредитування) на умовах, що відрізняються від умов одноразового надання кредиту.

Credit Agricole та «Приватбанком» використовується непоновлювана кредитна лінія, яка передбачає одержання кредитних коштів частинами у разі виникнення відповідних на це потреб у суб'єктів малого та середнього бізнесу. Розміри таких виплат не перевищують ліміт заборгованості, а загальна сума таких виплат не перевищує ліміт видачі.

## Порівняння умов кредитування банками України розвитку бізнесу

Назва банку	Вид кредиту, програми	Процентна ставка, %	Разова комісія	Перший внесок
Credit Agricole	непоновлювана кредитна лінія	16,5	1,0% від суми	від 25%
Ощадбанк	поновлювана кредитна лінія	17,5	1,0% від суми	від 25%
ПриватБанк	непоновлювана кредитна лінія	17,5	немає	від 0%
Укргазбанк	програми розвитку бізнесу у межах співпраці з Німецько-Українським фондом	17%	1,0% від суми	від 0%
Кредобанк	вигідні інвестиції	17,9%	0,5% від суми	від 10,0%

Джерело: [7]

Водночас поновлювана кредитна лінія, за якою пропонує кредити «Ощадбанк», передбачає відновлення ліміту заборгованості за обов'язкового погашення позичальником раніше отриманих кредитних виплат (траншів). При цьому позичальник може скористатися новими траншами тільки за обов'язкового дотримання максимального ліміту заборгованості, але крім цього повинен дотримуватися ще й ліміту видачі. При поновлювальній кредитній лінії видача кредитних ресурсів відбувається траншами, які мають проміжні терміни погашення.

Процентна ставка в банках України за кредитами коливається в межах від 16,5% до 17,9%. Майже у всіх них є разова комісія, окрім «Приватбанку», розмір якої – від 0,5 до 1,0% від суми кредиту. Але, виходячи з досвіду зарубіжних країн, навіть мінімальна процентна ставка у 16,5% річних є зависокою для підприємств малого та середнього бізнесу та вимагає перегляду в бік її зниження.

«Укргазбанк» у межах співпраці з Німецько-Українським фондом надає кредити за такими програмами: «Оборотний капітал для клієнтів МСБ» (строком до 12 місяців (до 18 місяців для сезонних бізнесів) під 18% річних (комісія 1% від суми кредиту); «ЕКО-кредити», пов'язані із захистом довкілля, зменшенням викидів шкідливих речовин, використанням відновлюваних джерел енергії, проведенням енергоефективних заходів; «Сільськогосподарська техніка для клієнтів МСБ» (терміном кредитування від 3 до 7 років, розмір кредиту – до 80% ринкової вартості с.-г. техніки).

Як забезпечення банківські установи вимагають ліквідну нерухомість або рухоме майно, відсутність яких у більшості суб'єктів малого та середнього бізнесу є суттєвою перешкодою для подальших відносин із банківськими установами та, відповідно, знижує можливості забезпечення необхідними ресурсами підприємницьку діяльність.

Так, І.Є. Семенча [4] вважає, що «серйозною перешкодою для розвитку банківського кредитування МСБ є високі ризики, зумовлені відсутністю у МСБ достатнього заставного забезпечення,

загальною непрозорістю фінансової звітності, недостатньою економічною та юридичною грамотністю більшості підприємців».

Стосовно банківських ризиків, то найбільш ризиковим у кредитуванні суб'єктів малого і середнього бізнесу є кредитування нового підприємства, новітнього виду бізнесу, підприємств, що перепрофільюються, та підприємств із сезонною ознакою бізнесу [1].

Незважаючи на високі ризики, нині все-таки зростає зацікавленість банківських установ у кредитуванні малого та середнього бізнесу за допомогою власних ресурсів чи ресурсів інвестиційних фондів підтримки.

У 2018 році ПАТ «ПриватБанк» спрямує на програму фінансової підтримки українського підприємства не менше 5 млрд. грн. У межах національної програми підприємці зможуть отримати фінансування на суму від 50 000 до 500 000 гривень на розвиток і масштабування бізнесу, також клієнти зможуть скористатися програмою «Кредитний ліміт на рахунок», завдяки якій підприємці можуть використовувати кредитні кошти, коли необхідно терміново зробити платіж; передбачено фінансування в розмірі до 1 млн грн. [8].

У 2018 році набрала чинності Програма фінансування клієнтів корпоративного, малого та середнього бізнесу за підтримки Європейського Інвестиційного Фонду (DCFTA). Ця Програма діє відповідно до Угоди, укладеної між «Райффайзен Банком Аваль» та «Європейським інвестиційним банком» (ЄІБ) на суму 68 571 429 євро. Перевагами для клієнтів ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» є можливість отримання короткострокових лімітів на фінансування поточної діяльності терміном від 6 міс. до 1 року та довгострокових інвестиційних кредитів терміном до 5 років, сума кредиту – не більше 5 млн. євро [9].

З жовтня 2017 року по лютий 2018 року кредитний портфель малого і середнього бізнесу в Україні збільшився на 25 млрд грн. При цьому частка кредитів малому і середньому бізнесу в загальному порт-

фелі кредитів бізнесу в банках України зросла з 51% до 52%. Зростання кредитів із термінами від одного до п'яти років становило близько 16 млрд грн [10].

Оптимістично виглядають прогнози менеджерів банків України щодо кредитування бізнесу.

За даними опублікованого Національним банком України аналітичного звіту «Опитування про умови кредитування», 72% опитаних менеджерів вважають, що в 2018 році корпоративне кредитування збільшиться, відбудеться зниження кредитних ставок і вимог до застави; 52% респондентів очікують і зростання попиту на кредитування з боку бізнесу [11].

Така тенденція неодмінно призведе до стабілізації економічної ситуації в Україні через зростання підприємницької активності найбільшої рушійної сили економіки – малого та середнього бізнесу, який здатен вирішувати соціально-економічні проблеми в суспільстві за умови сприятливої державної політики підтримки їхньої підприємницької ініціативи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Нині в Україні відсутній ефективний механізм кредитування суб'єктів малого та середнього бізнесу. З огляду на важливість розвитку малого та середнього бізнесу для економіки України, варто визначити пріоритетним напрям координації кредитної політики банківських установ та кредитної політики держави щодо них.

В основі державної політики стимулювання малого і середнього бізнесу має бути доступне банківське кредитування, спрощення бюрократичних процедур оформлення кредитів, покращення інвестиційного клімату в країні та забезпечення надійності банківської системи.

Практичне розв'язання проблем кредитування суб'єктів малого і середнього бізнесу на перспективу потребує нових підходів щодо вдосконалення наявного механізму банківського кредитування в частині поліпшення умов кредитування (зокрема, зниження вартості кредитів, жорстких вимог до забезпечення) та через вдосконалення інфраструктури кредитного ринку – розширення діяльності небанківських фінансово-кредитних установ, що сприятиме посиленню конкуренції між кредитними установами та розширить доступ до кредитних ресурсів всіх без винятку підприємницьких структур, в тому числі суб'єктів малого та середнього бізнесу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Криховецька З.М. Розвиток банківського кредитування малого бізнесу в Івано-Франківській області / З.М. Криховецька, Н.М. Калимун // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 21. С. 596–603.
2. Галіцейська Ю.М. Проблеми банківського кредитування малого і середнього підприємництва / Ю.М. Галіцейська // Молодий вчений. 2016. № 12.1(40). С.689–693.

3. Колісниченко П.Т. Стан і тенденції розвитку малого та середнього підприємництва в Україні / П.Т. Колісниченко // Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 77–85.

4. Семенча І.Є. Управління банківським кредитуванням малого та середнього бізнесу / І.Є. Семенча, Н.Д. Ковальов // Ефективна економіка. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5793>

5. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <http://www.nbu.gov.ua>.

6. Малий бізнес в Україні налаштований на позитивні зміни. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2431820-malij-biznes-v-ukraini-nalastovanij-na-positivni-zmini-doslidzenna.html>.

7. Кредити на розвиток бізнесу в банках України. Офіційний сайт Bankchart. Рейтинги банківських послуг. URL <http://www.bankchart.com.ua>.

8. Офіційний сайт «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua>.

9. Офіційний сайт «Райффайзен Банк Аваль». URL: <https://www.aval.ua>.

10. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/423902/75-bankiv-pishly-v-kredytuvannya-msb-bankiry>.

11. Галелюка М. Напрямки розвитку малого та середнього бізнесу. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/marija-haleljuka/naprjamki-rozvitku-maloho-ta-serednoho-biznesu-2453039.html>.

#### REFERENCES:

1. Kryhovetska Z.M. (2018) Rozvytok bankivskogo kredytuvania malogo biznesu v Ivano-Frankivskii oblasti. Globalni ta natsionalni problemy ekonomiky. Vyp. 21, pp. 596–603 (in Ukrainian).
2. Galiceyska Yu.M. (2016) Problemy bankivskogo kredytuvania malogo i serednogo pidpryyemnyctva. Molodyi vchenyj. № 12.1(40), pp. 689–693.
3. Kolisnichenko P.T. (2017) Stan i tendencii rozvytku malogo ta serednogo pidpryyemnyctva. Ekonomika i suspilstvo. № 11, pp. 77–85.
4. Semencha I.Ye, Kovalov N.D. Upravlinia bankivskim kredytuvaniem malogo ta serednogo biznesu. Efektyvna ekonomika. № 10, <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5793>.
5. Oficiynyi sayt Nacionalnogo banku Ukrainy. Rezym dostupu: [Elektroni resurs] <http://www.nbu.gov.ua>.
6. Maliy biznes v Ukraini nalashtovanyi na pozytyvni zminy. URL <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2431820-malij-biznes-v-ukraini-nalastovanij-na-positivni-zmini-doslidzenna.html>.
7. Kredyty na rozvytok biznesu v bankah Ukrainy. Oficiynyi sayt Bankchart. Reytynghy bankivskiyh poslug. URL: <http://www.bankchart.com.ua>.
8. Oficiynyi sayt «Privatbank». Rezym dostupu: URL: <https://privatbank.ua>.
9. Oficiynyi sayt «Raifayzen Bank Aval». URL: <https://www.aval.ua>.
10. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/423902/75-bankiv-pishly-v-kredytuvannya-msb-bankiry>.
11. Galeluka M. Napryamky rozvytku malogo ta serednogo biznesu. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/marija-haleljuka/naprjamki-rozvitku-maloho-ta-serednoho-biznesu-2453039.html/>.



**Vdovenko L.O.**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at Department of Finance,  
Banking and Insurance  
Vinnytsia National Agrarian University

**Volovodivsky R.R.**

Master's Degree  
Vinnytsia National Agrarian University

**Yevtukhivsky M.S.**

Master's Degree  
Vinnytsia National Agrarian University

### **FORMATION OF AN EFFECTIVE MECHANISM FOR CREDITING OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN UKRAINE**

Small- and medium-sized businesses are the basis for the development and prosperity of the economy, ensuring its stability and flexibility in the changing market environment, mitigating the effects of structural changes in the economy, quickly adapting to market requirements, making a significant contribution to territorial development, has the ability to generate and use innovations, is the basis for increasing the competitiveness of the regional economy.

At the same time, small- and medium-sized businesses suffer from access to credit more acutely than others, because banking institutions impose excessive demands on them, which most companies will be unable to meet, limiting their financial capabilities and disabling business activity. It was established that in 2017, the small and medium business accounted for 12.4% of the total volume of business lending, and significant barriers for the development of bank lending to small and medium enterprises were high risks and interest rates on loans, lack of liquid collateral, limited credit programs in this sector of the economy. Complicated problems of bank lending to small- and medium-sized businesses in Ukraine, the uncertainty of monetary policy, exchange rate fluctuations, inflation, the unpredictability of tax and budget policy.

However, in recent years, there has been an interest of banks towards small- and medium-sized businesses, which manifests itself in an increase in the loan portfolio, an increase in the share of loans granted to them in the general portfolio for business, and the volume of funding for small- and medium-sized business support programs increases through the cooperation of banks and international financial and credit institutions.

The practical solution to the problems of lending to small- and medium-sized businesses in the future requires new approaches to improving the existing mechanisms of bank lending in terms of improving lending conditions and through the improvement of the credit market infrastructure – the expansion of activities of non-bank financial and credit institutions, which will enhance the competition between credit institutions and expand access to credit resources for all, without exception, entrepreneurial structures that require financial support.

## ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ TRANSPARENCY OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE

УДК 336.711

**Гаркуша Ю.О.**

к.е.н., старший викладач кафедри  
банківської справи  
Одеський національний економічний  
університет

**Стафідова А.В.**

студентка  
Одеський національний економічний  
університет

*У статті розкрито сутність поняття «транспарентність». Досліджено особливості реалізації транспарентності Національним банком України. Виділено принципи транспарентності діяльності центральних банків. Розраховано індекс транспарентності Національного банку України. Виділені основні проблеми забезпечення транспарентності та вказані шляхи їх подолання.*

**Ключові слова:** центральний банк, Національний банк України, транспарентність, грошово-кредитна політика, режим інфляційного таргетування.

*В статті раскрыта сущность понятия «транспарентность». Исследованы особенности реализации транспарентности Национальным банком Украины. Выделены принципы транспарентности деятельности центральных банков. Рассчитан индекс*

*транспарентности Национального банка Украины. Выделены основные проблемы обеспечения транспарентности и указаны пути их преодоления.*

**Ключевые слова:** центральный банк, Национальный банк Украины, транспарентность, денежно-кредитная политика, режим инфляционного таргетирования.

*The essence of the concept of transparency is disclosed in the article The features of transparency of the National Bank of Ukraine have been investigated. The principles of transparency of the activities of central banks are highlighted. The National Bank of Ukraine's transparency index is calculated. The basic problems of transparency are selected and directions of improvement are indicated.*

**Key words:** central bank, National bank of Ukraine, transparency, monetary policy, inflation targeting regime.

**Постановка проблеми.** Дієва та ефективна монетарна політика центральних банків сьогодні передбачає транспарентність його дій. Особливо це актуально та обов'язково для країн, які застосовують режим таргетування інфляції. За останні десятиліття у зв'язку з розвитком глобалізаційних процесів центральні банки істотно удосконалили форми комунікації з учасниками ринку. Розкриття монетарним регулятором на постійній основі інформації про свою діяльність сприяє формуванню прозорого економічного та правового середовища в країні та дає змогу ефективно впливати на ринкові очікування. Запровадження Національним банком України (НБУ) інфляційного таргетування зобов'язує регулятора підвищувати рівень транспарентності. Це стає критерієм підзвітності центрального банку та допомагає зафіксувати очікування на ринку. Тож розкриття НБУ інформації стає ключовим моментом у підвищенні ефективності грошово-кредитної політики у контексті реалізації цього монетарного режиму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблеми ефективності грошово-кредитної політики Національного банку України та, зокрема, транспарентності діяльності регулятора приділяють велику увагу такі вітчизняні вчені як В.І. Міщенко, В.В. Коваленко, Н. Шульга, А.В. Сомик, Т.Д. Косова, В.В. Лановий, О.В. Мельниченко та ін. Водночас, з огляду на досягнення фундаментальних і прикладних досліджень, залишається ще багато невирішених проблем, зокрема прозорості грошово-кредитної політики.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження транспарентності діяльності НБУ, розроблення рекомендації щодо підвищення рівня прозорості грошово-кредитної політики.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Одним із перших теорію транспарентності грошово-кредитної політики як поняття запропонував економіст Федерального резервного банку Річмонда (США) Марвін Гудфренд. Транспарентність у його розумінні була політичною та процедурною. Реалізацію принципу транспарентності на практиці Федеральний резервний банк США розпочав наприкінці 1980-х рр.: оприлюднювалися протоколи та директиви Федерального комітету з відкритого ринку. М. Гудфренд визнав абсолютно безпідставними аргументи на користь закритості центрального банку і секретності інформації стосовно його діяльності. На його погляд, розкриття інформації має нівелювати асиметрію інформації, ринкову невизначеність, зменшувати неточність прогнозування і, як наслідок, сприяти економічному розвитку суспільства [1].

Сучасна концепція транспарентності монетарної влади формується на теоретичних засадах гіпотези раціональних очікувань, розроблена професором Чиказького університету Робертом Лукасом. У його науковій праці «Економетрична оцінка політики: критика» науковець стверджує про те, що очікування економічних агентів спираються на знання про можливі дії регулятора [2, с. 20–25]. Теорія доводить, що агенти можуть передбачити такі кроки у напрямі реалізації грошово-кредитної політики і приймати відповідні заходи у відповідь, тому дії регулятора втрачуть закладений очікуваний результат впливу на економіку. Тому професор Університету Карнегі-Меллона Кідленд та професор Університету Аризони та радник голови Федерального резервного банку Міннеаполісу Прескотт, урахувавши положення теоретичної концепції раціональних очікувань, створили модель випереджаючої поведінки (forward-looking behavior

model). Дослідники стверджують, що монетарна політика, що постійно реагує на поточну ситуацію, в кінцевому рахунку приводить до провалу монетарної політики регулятора, аніж якби останній дотримувався одноразово встановленого правила реалізації політики [3, с. 393].

«Інформаційна відкритість», «прозорість», або «транспарентність» (від англ. transparency – ясність) є головним елементом формування довіри до центральних банків з боку учасників ринку.

НБУ сутність поняття транспарентності трактує як розкриття банком всім зацікавленим особам (кредиторам, інвесторам, громадськості) інформації щодо цілей діяльності, правових, інституційних і економічних основ, принципових рішень та їх обґрунтування, даних та інформації, прямо або опосередковано пов'язаних із діяльністю банку, а також умов підзвітності в повному обсязі, в доступній формі та на своєчасній основі [4].

Транспарентність центрального банку слід розуміти як розкриття інформації про внутрішні процеси прийняття рішень (тобто всі пояснення, що стосуються монетарної політики). При цьому важливим є розкриття інформації про цілі та кількісні орієнтири монетарної політики, стратегію і тактику, результати та ефективність проведеної політики [5, с. 226].

На рівні центрального банку транспарентність може бути реалізована на основі:

1) цілей грошово-кредитної політики – розкриття інформації про цілі та кількісні орієнтири грошово-кредитної політики;

2) економічних даних – розкриття макроекономічних даних, моделей та прогнозів, що використовуються під час ухвалення рішень;

3) процедур грошово-кредитної політики – розкриття інформації про внутрішній процес прийняття рішень, включаючи стенограми, протоколи, звіти тощо;

4) процесу реалізації грошово-кредитної політики – розкриття інформації про інструменти та заходи щодо досягнення мети грошово-кредитної політики;

5) операційної транспарентності – розкриття інформації про результати та ефекти політики, а також помилки та витрати регулювання, включаючи точність прогнозів [4].

Зазвичай у наукових працях, присвячених транспарентності центральних банків, виділяються такі чотири принципи комунікаційної політики, як доступність, повнота, своєчасність, цілісність інформації. Однак ми погоджуємося з А.О. Закутною, що цей перелік необхідно доповнити ще одним принципом – «якість інформації». Адже саме якість інформації є важливим чинником ефективності монетарної політики центрального банку (табл. 1).

Рівень транспарентності оцінюється за допомогою спеціального індексу, який відображає обсяг інформації, опублікованої центральними банками; якість і зрозумілість цієї інформації; інформативність сайтів центральних банків; ступінь відкритості центробанку для учасників фінансових ринків, засобів масової інформації та широкої громадськості.

Так, уперше індекс транспарентності був розрахований у 2002 році П. Сіклом (P. Siklos). Він складався з 11 змінних, що стосувалися способу надання інформації, розуміння процесу монетарного регулювання, публічності процедур монетарної політики, автономії та незалежності центрального банку.

С. Ейффінгер та П. Гераатс (Eijffinger, Sylvester C.W. and Petra M. Geraats) визначили п'ять основних компонентів транспарентності (political, economic, procedural, policy, operational transparency). Оцінка здійснювалися за допомогою бінарних показників (0 та 1). Аналогічну методичку оцінки рівня прозорості обрали пізніше Н. Дінсер та Б. Ейхенгрін (N. Dincer and B. Eichengreen), але базою дослідження виступили вже 150 центральних банків (а не 20, як у попередньому разі).

Після опублікування результатів дослідження С. Ейффінгера та П. Гераатса (Eijffinger, Sylvester C.W. and Petra M. Geraats) більшість науковців використовують їхню методичку під час розрахунку індексу транспарентності (Л. Біні-Смакхі та Д. Грос (L. Bini-Smaghi and D. Gros), Б. Капрану (B. Capraru), К. Варш (K. Warsh) та ін.) на основі п'яти компонентів, таких як:

- оприлюднення цілей монетарної політики (political transparency);
- відкритість економічних даних (economic transparency);

Таблиця 1

**Принципи транспарентності центральних банків [6, с. 105]**

Принципи	Характеристика
Доступність (відкритість) інформації	Надання інформації у відкритому доступі або за першим запитом
Повнота обсягу інформації	Інформація повинна бути достатнього обсягу, щоб пояснити як минулі, так і майбутні заходи грошово-кредитної політики
Своєчасність інформації	Інформація повинна надаватися з мінімальним запізнюванням у часі, вона повинна включати прогнози майбутнього стану економіки і дій влади
Цілісність інформації	Інструменти і канали інформаційної політики повинні бути сумісні одне з одним і скоординовані
Якість інформації	Інформація повинна бути придатною для застосування у прийнятті рішень

Таблиця 2

**Індекс транспарентності монетарної політики НБУ за методикою С. Ейфінгера та П. Гераатса станом на 01.05.2018 р. [4]**

Компонент	Індикатори оцінки	Бали
1	2	3
1. Оприлюднення цілей монетарної політики	1.1	1
	1.2	1
	1.3	0,5
Всього	х	2,5
2. Відкритість економічних даних	2.1	0,5
	2.2	0
	2.3	0,5
Всього	х	1,0
3. Публічність процедур монетарної політики	3.1	0
	3.2	0
	3.3	1
Всього	х	1,0
4. Прозорість способів реалізації монетарної політики	4.1	1
	4.2	0,5
	4.3	0,5
Всього	х	2,0
5. Операційна відкритість	5.1	0,5
	5.2	0
	5.3	0
Всього	х	0,5
Індекс транспарентності	х	7,0

– публічність процедур монетарної політики (procedural transparency);  
 – прозорість способів реалізації монетарної політики (policy transparency);  
 – операційна відкритість (operational transparency). У табл. 2 зображена детальна методика розрахунку індексу транспарентності монетарної політики центрального банку С. Ейфінгера та П. Гераатса [7, с. 153–154].

На основі методики С. Ейфінгера та П. Гераатса розрахуємо індекс транспарентності НБУ станом на 01.05.2018 р., визначивши, на скільки ефективно регулятор використовує можливості комунікаційної політики.

Отже, монетарна політика НБУ є недостатньо прозорою, про що свідчить індекс транспарентності його діяльності (7 балів із 15). Національний банк України на 50%, використовує можливості комунікаційних механізмів оприлюднення інформації для потенційних користувачів. За критеріями «Оприлюднення цілей монетарної політики» та «Прозорість способів реалізації монетарної політики» рівень транспарентності є достатнім. Це пов'язано з тим, що, відповідно до Меморандуму, підписаного між Україною та МВФ [6], з другої половини 2014 р. розпочалися процеси реформування діяльності НБУ. Так, протягом 2014–2017 рр. здійснено організаційну трансформацію, яка сприяє

спрощенню механізму планування, прийняття та оголошення рішень НБУ. Вже сьогодні інформація, яку надає Національний банк, є більш прозорою та зрозумілою для суспільства. Підвищення рівня транспарентності також передбачено Основними засадами грошово-кредитної політики на 2015–2018 рр. Крім того, протягом останнього періоду значно зросла активність НБУ у соціальних мережах та на власній сторінці в Інтернеті.

На низькому рівні перебуває показник транспарентності за критеріями «Публічність процедур монетарної політики», «Відкритість економічних даних» та «Операційна відкритість». Так, у відкритому доступі відсутні відомості про механізм прийняття рішень щодо монетарної політики, не відбувається своєчасного інформування цільових аудиторій про зміни, не публікується монетарне правило. Крім того, учасникам фінансового ринку складно здійснити оцінку діяльності НБУ протягом звітного періоду у зв'язку з тим, що центральний банк не надає даних про досягнення цілей, що були поставлені на початку року, а отже, ускладнюється процес зіставлення прогнозованих значень і фактичних результатів. Усі наведені нами чинники свідчать про недостатній рівень транспарентності НБУ та низький рівень довіри учасників фінансового ринку до дій монетарного регулятора.

За допомогою реалізації ефективної комунікаційної політики центральний банк спроможний впливати на ринкові очікування, цим самим зміцнювати довіру суспільства до його дій. Якщо рівень довіри до центрального банку є високим, то сигнали, які надходять через канал очікувань трансмісійного механізму грошово-кредитної політики, є зрозумілими та сприймаються учасниками ринку, що зробить ефективнішим монетарний трансмісійний механізм загалом. Основним фактором, що впливає на довіру учасників ринку, є послідовність дій, досягнення поставлених цілей та ефективні комунікації центрального банку. Позитивно сприймаються населенням дотримання запланованого рівня цінової інфляції; моніторинг та управління загальноекономічними ризиками країни; дотримання стабільності у банківському секторі; дотримання професійної етики у відносинах з іншими фінансовими установами, надання їм цінних практичних порад.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Романченко О. Транспарентність регуляторів фінансового ринку та розвиток ризик-менеджменту у фінансових установах. URL: [http://www.ufin.com.ua/analit\\_mat/drn/047.htm](http://www.ufin.com.ua/analit_mat/drn/047.htm)
2. Lucas, R. Econometric Policy Evaluation: A Critique [Text] / Robert Lucas // Carnegie–Rochester Conference Series on Public Policy. 1976. Vol. 1, Issue 1. P. 19–46.



3. Кузнєцова А.Я., Кліщук О.В. Теоретична концепція таргетування цінової стабільності: ревізія засадних принципів провадження монетарного режиму. URL: [fkd.org.ua/article/download/121905/118151](http://fkd.org.ua/article/download/121905/118151).

4. Офіційний сайт Національного банку України. URL: [http://www.ubin.com.ua/analit\\_mat/drn/047.htm](http://www.ubin.com.ua/analit_mat/drn/047.htm).

5. Галушко Ю.П. Комунікаційна політика центрального банку як одна з умов забезпечення ефективної монетарної політики // Вісник університету банківської справи Національного банку України. 2013. № 2(17). С. 223–226.

6. Закутня А.О. Транспарентність та комунікації центрального банку при реалізації монетарної політики // Вісник Одеського Національного університету. Серія: Економіка. 2014. Т. 19. Вип. 5-6. С. 107–119.

7. Савченко Т.Г., Закуня А.О. Індекс транспарентності монетарної політики: методика розрахунку та напрями застосування // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Вип. 4. С. 154–156.

#### REFERENCES:

1. Romanchenko O. Transparency of Financial Market Regulators and Risk Management Development in Finan-

cial Institutions Retrieved from [http://www.ubin.com.ua/analit\\_mat/drn/047.htm](http://www.ubin.com.ua/analit_mat/drn/047.htm).

2. Lucas R. Econometric Policy Evaluation: A Critique [Text] / Robert Lucas // Carnegie–Rochester Conference Series on Public Policy. 1976. Vol. 1, Issue 1. P. 19–46.

3. Kuznetsova A.Ya., Klishchuk O.V. Theoretical Concept of Targeting Price Stability: Revision of Fundamental Principles for the Implementation of the Monetary Regime Retrieved from [fkd.org.ua/article/download/121905/118151](http://fkd.org.ua/article/download/121905/118151).

4. Official site of the National bank of Ukraine. Retrieved from <http://www.bank.gov.ua>.

5. Galushko Yu.P. Communication policy of the central bank as one of the conditions for ensuring an effective monetary policy // Bulletin of the University of Banking of the National Bank of Ukraine. – 2013. – № 2(17). – P. 223–226.

6. Zakutnia A.O. Transparency and communication of the central bank in the implementation of the monetary policy // Bulletin of the Odessa National University. Series: Economics. 2014. T. 19. № 5–6. P. 107–119.

7. Savchenko T.G., Zakunya A.O. The Transparency Index of Monetary Politicians: Methodology of Calculation and Applications // Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. 2015. №. 4. P. 154–156.

**Harkusha J.O.**

Candidate of Economic Sciences  
Senior Instructor at Department of Banking  
Odessa National Economic University

**Stafidova A.V.**

Student  
Odessa National Economic University

#### TRANSPARENCY OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE

The essence of the concept of transparency is disclosed in the article. Features of transparency of the National Bank of Ukraine are investigated. “Information disclosure” or “transparency” (from Eng. transparency is a clarity) is the staple of forming a trust to the central banks from the side of market participants. It follows to understand the transparency of the central bank as the disclosure of information about the internal processes of making a decision (all explanations touching a monetary policy). Thus, important is the disclosure of information about aims and quantitative guide of monetary policy, strategy and tactic, results and efficiency of the conducted policy.

At the level of central bank, transparency can be realized on the basis of: 1) aims of monetary policy – disclosure of information about aims and quantitative guide of monetary policy; 2) economic information – disclosure of macroeconomic information, models, and prognoses, which are used for making a decision; 3) procedures of monetary policy – disclosure of information about the internal process of making a decision, including shorthand records, protocols, reports, and others like that; 4) process of realization of monetary policy – disclosure of information about instruments and measures on achieving the goal of monetary policy; 5) operating transparency – disclosure of information about results and effects of the policy, and also errors and adjusting charges, including exactness of prognoses.

The basic problems of transparency are selected and directions for improvement are indicated.

## ВПЛИВ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ

### IMPACT OF THE INSURANCE MARKET DEVELOPMENT ON ECONOMIC GROWTH IN UKRAINE

УДК 336.71

**Кондрат І.Ю.**

к.е.н., доцент кафедри фінансів  
Національний університет «Львівська  
політехніка»

**Ярошевич Н.Б.**

к.е.н., доцент кафедри фінансів  
Національний університет «Львівська  
політехніка»

**Роскіна А.Ю.**

студентка  
Національний університет «Львівська  
політехніка»

*У статті запропоновано регресійні моделі для оцінювання взаємозв'язку між показниками розвитку страхового ринку (щільності страхового ринку та проникнення страхування життя та ризикового страхування) та ВВП на душу населення, який було обрано як показник економічного зростання в державі. Встановлено, що є щільний прямий зв'язок між економічним зростанням та страхуванням в Україні, але вплив страхового ринку дуже незначний.*

**Ключові слова:** страховий ринок, щільність страхування, проникнення страхування, ВВП, економічне зростання.

*В статье предложены регрессионные модели для оценки взаимосвязи между показателями развития страхового рынка (плотности страхового рынка и проникновения страхования жизни и рискованного страхования) и ВВП на душу населения, который был выбран в качестве показателя экономи-*

*ческого роста в стране. Установлено, что существует сильная прямая связь между экономическим ростом и страхованием в Украине, но влияние страхового рынка очень незначительно.*

**Ключевые слова:** страховой рынок, плотность и проникновение страхования, ВВП, экономический рост.

*The article proposes regression models for assessing the relationship between the indicators of the insurance market development (insurance market density and life and non-life insurance penetration) and GDP per capita, which was selected as an indicator of economic growth in the state. It has been established that there is a strong positive correlation between economic growth and insurance in Ukraine, but this impact is very low.*

**Key words:** insurance market, insurance density, insurance penetration, GDP, economic growth.

**Постановка проблеми.** У державах із розвиненими фінансовими ринками страховий сектор істотно впливає на сталий розвиток економіки шляхом забезпечення захисту суб'єктів господарювання на випадок нанесення шкоди або перерви у виробничому процесі, що відбувається в результаті страхових випадків; сприяння підприємницькому розвитку, заохочення інвестицій, інновацій, зменшення фінансового тиску на державу в покритті великих збитків, розвитку фінансового посередництва, мобілізації заощаджень і трансформуванні їх у інвестиції. Проте у країнах, що розвиваються, до яких належить Україна, через нерозвиненість фінансового ринку цей вплив може виявитися не таким значним. Актуальній проблемі теоретичного обґрунтування та емпіричного дослідження впливу страхового ринку на економічне зростання в Україні присвячена стаття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних та прикладних засад функціонування страхового ринку України, проблемами удосконалення його державного регулювання, ефективності страхової діяльності займається велика когорта вчених-економістів, серед яких В.Д. Базилевич, К.С. Базилевич [1], Н. Внукова [2], О.О. Гаманкова [3], О.В. Козьменко [4] та ін. Проте дуже мало уваги приділяється емпіричним дослідженням впливу страхування на економічне зростання в Україні. Адже головна мета роботи Уряду полягає у підвищенні добробуту кожного громадянина України, який вимірюється показником ВВП на душу населення.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідити стан страхового ринку України, динаміку його

розвитку та вплив фінансової кризи; обґрунтувати вибір показників, які характеризують рівень розвитку страхування в національній економіці, запропонувати моделі для оцінювання взаємозв'язку між рівнем розвитку страхового ринку та економічним зростанням в Україні, за допомогою яких визначити, як страхування впливає на ВВП на душу населення в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Результати значної кількості теоретичних та емпіричних досліджень засвідчують існування позитивного зв'язку між ступенем розвитку фінансової системи та економічним зростанням. Проте все ще відбуваються дискусії щодо основних механізмів, які пояснюють цей зв'язок. Роберт Лукас [5] стверджував, що економісти сильно перебільшують вплив фінансових факторів на економічне зростання. На його думку, економічний розвиток створює вимоги до окремих видів фінансових механізмів, а фінансова система автоматично реагує на ці вимоги.

Інша думка полягає в тому, що добре розвинені, плавно діючі фінансові ринки допомагають ефективно спрямовувати потік заощаджень та інвестицій в економіку таким чином, щоби сприяти накопиченню капіталу та виробництву товарів і послуг. Поєднання розвинених фінансових ринків та інституцій, а також різноманітних фінансових продуктів та інструментів відповідає потребам позичальників та кредиторів, а, отже, економіки загалом.

Як зазначають Демиргуз-Кунт та Левін [6], разом фінансові ринки та фінансові установи сприяють економічному зростанню. Великі фінансові ринки зі значною торговельною активністю забезпечують більшу ліквідність для учасників ринку, ніж ринки з

обмеженою кількістю цінних паперів та учасників. Ефективні фінансові ринки та установи сприяють зниженню витрат. Забезпечуючи широкий спектр фінансових продуктів, добре розвинена фінансова система пропонує послуги учасникам відповідно до їх потреб. Фізичні особи, підприємства та уряди, які потребують грошових коштів, можуть легко з'ясувати, які фінансові установи або які фінансові ринки можуть надавати фінансування і які витрати нестиме позичальник. Це дає змогу інвесторам порівнювати вартість фінансування з очікуваною рентабельністю інвестицій, що робить інвестиційний вибір найбільш оптимальним для своїх потреб. Таким чином, фінансові ринки спрямовують розподіл кредитів у всій економіці та сприяють виробництву товарів та послуг.

У багатьох країнах, що розвиваються, до яких належить Україна, нерозвинені фінансові ринки, інструменти та фінансові установи, а також слабко визначені правові системи можуть зробити ринок більш дорогим для залучення капіталу та знизити прибуток від заощаджень або інвестицій. Обмежена інформація або відсутність фінансової прозорості означають, що інформація не повністю доступна для учасників ринку і ризики можуть бути більшими, ніж у економіках із розвиненішими фінансовими системами. Крім того, складніше сформувати диверсифікований портфель на малих ринках лише з обмеженим вибором фінансових активів та інвестиційних продуктів. Розуміння цього є в українського Уряду, що відображено в «Комплексній програмі розвитку фінансового сектору України до 2020 року». Її метою є створення фінансової системи, що здатна забезпечувати сталий економічний розвиток за рахунок ефективного перерозподілу фінансових ресурсів в економіці на основі розбудови повноцінного ринкового конкурентоспроможного середовища згідно зі стандартами ЄС. Принципами побудови фінансового сектору є: європейська інтеграція; лібералізація фінансових ринків та набуття режиму внутрішнього ринку з ЄС у сфері фінансових послуг; збалансованість економічних інтересів через формування ринкового конкурентоспроможного середовища; незалежність та ефективність роботи регуляторів, здійснення нагляду на основі оцінки ризиків; прозорість та високі стандарти розкриття інформації учасниками фінансового сектору та регуляторами; відповідальність та довіра між учасниками фінансового сектору та регуляторами; цілісність фінансової системи, всебічний захист прав кредиторів, споживачів та інвесторів [7].

Проте на протязі останніх років фінансовий ринок України був символом нестабільності. Формування фінансового ринку України розпочалося із набуттям незалежності нашої державою у 1991 році і відбувалося на засадах банкоцентричної моделі, коли найбільша частка фінансових активів була зосереджена

у банківській системі. Банківська система зростала випереджаючими темпами порівняно з іншими сегментами фінансового сектору. Розвиток небанківського фінансового сектору ускладнено відсутністю ефективного законодавства, пруденційного нагляду, що привело до появи значної кількості «кишенькових» фінансових установ та «фінансових пірамід», стримувало розвиток ринку фінансових послуг і приводило до поглиблення недовіри до фінансового сектору загалом [8].

Проблема впливу страхування на економічний розвиток держави широко досліджена зарубіжними вченими-економістами. Після опублікування доповіді ЮНКТАД (1982) [9], що показала важливість стимулювання страхування для економічного розвитку в країнах, що розвиваються, було проведено низку досліджень у розвинених країнах та країнах, що розвиваються.

Шкіпер доводить, що діяльність страхового ринку, як розподілувача ризику та компенсації, так і інституційного інвестора, може сприяти економічному зростанню шляхом: а) мобілізації внутрішніх заощаджень; б) ефективнішого управління різними ризиками, тим самим сприяючи накопиченню нового капіталу; в) підвищення фінансової стійкості; г) полегшення торгівлі; д) зменшення збитків; е) сприяння більш ефективному розподілу внутрішнього капіталу [10].

У дослідженні, проведеному Європейським комітетом у сфері страхування щодо страхового внеску в економічному зростанні, зазначається, що страхова галузь сприяє економічному зростанню та структурному розвитку через такі канали, як:

- забезпечення захисту суб'єктів господарювання; таким чином їхня фінансова стабільність посилюється страховою компанією, яка бере на себе відповідальність за будь-яку шкоду або перерву у виробничому процесі, що відбувається в результаті страхових випадків;
- сприяння підприємницькому розвитку, заохочення інвестицій, інновацій, життєздатності на ринку та конкуренції;
- забезпечення захисту в спільній участі з державою, зменшення фінансового тиску на державу в покритті великих збитків;
- розвиток фінансового посередництва, створення заощаджень через продукти страхування життя;
- запобігання ризикам для суб'єктів господарювання чи інших учасників ринку, тим самим сприяючи сталому розвитку [11].

Ян Вебб, Мартін Грайс та Гарольд Шкіпер провели емпіричний аналіз між кількома країнами (перехресний аналіз) і дійшли висновку, що розвиток страхового сектору та фінансового посередництва збільшує загальну продуктивність виробничих факторів, сприяючи ефективному розподілу капіталу [12].

Уорд і Цурбрюгг дослідили потенційний причинно-наслідковий зв'язок між економічним зростанням та діяльністю страхового ринку для дев'яти країн в період між 1961 та 1996 рр., використовуючи річний реальний темп зростання ВВП як показник економічної активності, а також щорічну реальну ставку валових премій як показник розвитку страхового бізнесу. Вони дійшли висновку, що страхування полегшує не лише здійснення господарських операцій шляхом передачі ризиків та надання страхових виплат у разі настання страхового випадку, але також розглядається як промотор фінансового посередництва [13].

Крім того, страхування може мати вплив на підтримку фінансової стабільності, мобілізації заощаджень, сприяння торгівлі та промисловості. Це дозволяє більш ефективно управляти ризиком, допомагає зменшити втрати, ефективніше розподіляти капітал, а також може бути заміною чи доповненням для державних програм безпеки.

За даними Нацкомфінпослуг, ринок страхових послуг є другим за рівнем капіталізації серед небанківських фінансових ринків. З метою аналізу його впливу на економічне зростання доцільно скористатися аналітичними інструментами, які розробила та застосовує Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) для макропруденційного нагляду страхового ринку: щільність страхування та проникнення страхування (окремо страхування життя та ризикового страхування) [14].

Показник щільності страхування (*DENSITY*) обчислюється як відношення суми валових страхових премій до загальної чисельності населення і є індикатором споживання страхування на душу населення. Інтерпретуючи цей показник, зауважимо, що він передбачає, що кожен громадянин країни, незалежно від віку чи статусу, споживає страхування. Приймається, що тільки громадяни, а не юридичні особи, застосовують страховий захист. В Україні одна особа витрачає в середньому 65,4 дол. США, тоді як у Польщі показник щільності страхування становить 140 дол. США, в Німеччині – 1482 дол. США, в Японії – 5–6 тис. дол. США. Страхова галузь країни вважається розвиненою, якщо цей показник становить більше 140 дол. США [15].

Показник проникнення страхування розраховується як співвідношення валових страхових премій до ВВП держави (розрахунок здійснюється окремо для страхування життя (*PENETRATION\_life*) і ризикового страхування (*PENETRATION\_non\_life*). Він показує рівень страхового захисту, а також потенціал зростання страхового ринку країни, особливо в порівнянні з показниками проникнення в інших країнах. За останні п'ять років частка валових страхових премій до ВВП не перевищувала 2%, а середній її показник становить 1,71%. При цьому

загально визнано, що для ефективного страхового ринку цей показник повинен становити від 8 до 12% [15]. Проте відповідно до Комплексної програми розвитку фінансового сектору України планується поступове підвищення цього показника на кінець 2020 року до 7%.

Основним вимірником рівня загального економічного результату відносно населення країни є ВВП на душу населення (*GDP per capita*). Його динаміка показує зміни добробуту населення, що відповідає цілям цього дослідження більше, ніж обсяг реального ВВП, який характеризує головним чином економічний потенціал країни.

Для проведення емпіричного аналізу використано дані про розвиток страхового ринку за 1996–2016 рр., які надає Нацкомфінпослуг [16], ВВП на душу населення в Україні за цей період розраховано за даними Світового Банку [17]. Вихідні дані наведені в Додатку А.

Для оцінювання взаємозв'язку між рівнем розвитку страхового ринку та економічним зростанням в Україні пропонуємо моделі 1 і 3 [18]:

$$GDP\ per\ capita = a + bDENSITY + \varepsilon, \quad (1)$$

де *GDP per capita* – ВВП на душу населення, млн. грн.; *a, b* – параметри рівняння регресії; *DENSITY* – показник щільності страхування, млн. грн.;  $\varepsilon$  – похибка.

Параметри рівняння регресії розраховані за допомогою MS Excel. У результаті розрахунків отримане рівняння:

$$GDP\ per\ capita = 56,37DENSITY - 1177,73. \quad (2)$$

Параметри рівняння розраховані методом найменших квадратів. У таблиці 1 наведемо показники статистичної оцінки параметрів отриманого рівняння.

Таблиця 1

**Показники статистичної оцінки параметрів рівняння залежності ВВП на душу населення від щільності страхування в Україні**

Показники	Значення
Коефіцієнт кореляції	0,93
Коефіцієнт детермінації	0,87
Коефіцієнт еластичності	1,07
t-критерій Стьюдента крит.	2,09
t-критерій Стьюдента розрах.	11,25
F-критерій Фішера крит.	4,38
F-критерій Фішера розрах.	126,52
Критерій Дарбіна-Вотсона	1,09

Джерело: розрахунки авторів

Коефіцієнт кореляції (його значення становить 0,93) засвідчує, що є щільний прямий зв'язок між економічним зростанням та щільністю страхування в Україні. Коефіцієнт детермінації показує частку варіації результативної ознаки (ВВП на душу населення), яка пояснюється варіацією фак-



Таблиця 2

**Матриця парних коефіцієнтів кореляції**

Змінні	<i>GDP per capita</i>	<i>PENETRATION_life</i>	<i>PENETRATION_non_life</i>
<i>GDP per capita</i>	1	0,83	-0,02
<i>PENETRATION_life</i>	0,83	1	0,12
<i>PENETRATION_non_life</i>	-0,02	0,12	1

Джерело: розрахунки авторів

торної ознаки (показника щільності страхування). Значення коефіцієнта детермінації 0,87 чи 87% означає, що 87% випадків зміни факторної ознаки спричиняють зміну результативної. Тобто точність підбирання рівняння регресії висока. Решта 13% зміни результативної ознаки пояснюються факторами, які не враховані в моделі.

Коефіцієнт еластичності показує, що із збільшенням щільності страхування на 1%, ВВП на душу населення зростає на 1,07%.

Для перевірки значущості коефіцієнта кореляції скористаємося t-критерієм Стьюдента. Оскільки t-критерій Стьюдента розрах. > t-критерій Стьюдента крит., то можна стверджувати, що існування кореляційного зв'язку між ознаками підтверджується. Коефіцієнт кореляції статистично значущий.

Для оцінки адекватності регресійної моделі застосуємо F-критерій Фішера. Оскільки F-критерій Фішера розрах. > F-критерій Фішера крит., то гіпотеза про значущість знайденого рівняння регресії підтверджується. Збільшення щільності страхування на 1 грн. приводить до зростання ВВП на душу населення в середньому на 56,37 грн.

За критерієм Дарбіна-Вотсона бачимо, що оскільки  $1,5 > 1,09 < 2,5$ , то має місце автокореляція залишків. Наявність автокореляції свідчить про необхідність введення в модель нової незалежної змінної.

Друга модель описує взаємозв'язок між ВВП на душу населення на показниками проникнення страхування життя та ризикового страхування і має вигляд:

$$GDP\ per\ capita = a + b_1PENETRATION\_life + b_2PENETRATION\_non\_life + \varepsilon, (3)$$

де *GDP per capita* – ВВП на душу населення, млн. грн.;  $a, b_1, b_2$  – параметри рівняння регресії; *PENETRATION\_life, PENETRATION\_non\_life* – показники проникнення страхування життя та ризикового страхування відповідно;  $\varepsilon$  – похибка.

Параметри рівняння регресії розраховані за допомогою MS Excel. У результаті розрахунків отримане рівняння 4:

$$GDP\ per\ capita = 0,00192 + 0,253PENETRATION\_life - 0,00168PENETRATION\_non\_life(4)$$

Наведемо показники статистичної оцінки параметрів отриманого рівняння в таблицях 2 і 3.

На основі даних матриці проведемо аналіз мультиколінеарності. Всі парні коефіцієнти кореляції менші за 0,7.

Отже, мультиколінеарність факторів у моделі відсутня. Найбільший вплив на результативну ознаку (ВВП на душу населення) чинить перший фактор (коефіцієнт проникнення страхування життя), між ними є щільний прямий зв'язок. Вплив другого фактора неістотний.

Таблиця 3

**Показники статистичної оцінки параметрів рівняння залежності ВВП на душу населення від показників проникнення страхування в Україні**

Показники	Значення
Коефіцієнт множинної кореляції	0,84
Коефіцієнт детермінації	0,7
Коефіцієнт еластичності $E_1$	1,07
Коефіцієнт еластичності $E_2$	-0,18
t-критерій Стьюдента крит.	0,11
t-критерій Стьюдента розрах.	6,41
F-критерій Фішера крит.	3,55
F-критерій Фішера розрах.	20,91
Критерій Дарбіна-Вотсона	0,53

Джерело: розрахунки авторів

Коефіцієнт множинної кореляції (його значення становить 0,84) показує, що є щільний прямий зв'язок між економічним зростанням та проникненням страхування в Україні. Коефіцієнт детермінації показує частку варіації результативної ознаки (ВВП на душу населення), яка пояснюється варіацією факторної ознаки (показника щільності страхування). Значення коефіцієнта детермінації 0,7 чи 70% означає, що 70% випадків зміни факторних змінних спричиняють зміну результативної. Тобто точність підбирання рівняння регресії висока.

Значення часткових коефіцієнтів еластичності показують, що показник проникнення страхування життя істотно впливає на ВВП на душу населення (значення перевищує 1), а показник проникнення ризикового страхування впливає незначно.

Для перевірки значущості коефіцієнта кореляції скористаємося t-критерієм Стьюдента. Оскільки t-критерій Стьюдента розрах. > t-критерій Стьюдента крит., то можна стверджувати, що існування кореляційного зв'язку між ознаками підтверджується. Коефіцієнт кореляції статистично значущий.

Для оцінки адекватності регресійної моделі застосуємо F-критерій Фішера. Оскільки F-критерій

Фішера розрах. > F-критерій Фішера крит., то гіпотеза про значущість знайденого рівняння регресії підтверджується. Збільшення показника проникнення страхування життя на 1% приводить до зростання ВВП на душу населення в середньому на 0,253%. Збільшення показника проникнення ризикового страхування на 1% приводить до зменшення ВВП на душу населення в середньому на 0,00168%.

За критерієм Дарбіна-Вотсона бачимо, що оскільки  $1,5 > 0,53 < 2,5$ , то має місце автокореляція залишків. Наявність автокореляції свідчить про необхідність введення в модель нової незалежної змінної.

Моделі створено з вірогідністю 95%.

#### Висновки з проведеного дослідження.

За результатами моделювання залежності ВВП на душу населення від показників розвитку страхового ринку в Україні було встановлено, що є щільний прямий зв'язок між ними (за обома показниками розвитку страхового ринку). Проте за коефіцієнтами еластичності бачимо, що цей вплив дуже незначний. Тобто страхові компанії не повністю виконують свою основну функцію – фінансового посередництва, що сприяє економічному зростанню. Кореляція, отримана між ВВП на душу населення та показником проникнення, свідчить про більший вплив ринку страхування життя, ніж ризикового страхування, чого дуже важко досягти в нашій країні, де переважає ризикове страхування.

Ключовим моментом стає впровадження політики, яка передбачатиме інституційні вдосконалення, заохочуватиме конкуренцію та сприятиме підвищенню ефективності, особливо в управлінні ризиками та розвитку продуктів страховиків. Україна повинна впроваджувати стимули для розширення участі страхових компаній у розвитку накопичувального страхування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Базилевич В.Д. Страхова справа / В.Д. Базилевич, К.С. Базилевич. К.: Знання, 2005. 352 с.
2. Внукова Н. Економіко-правові аспекти пруденційного нагляду за страховою діяльністю // Право та інновації. 2015. № 3(11). С. 15–21.
3. Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика: [монографія] / О.О. Гаманкова. К.: КНЕУ, 2009. 283 с.
4. Козьменко О.В. Нові вектори розвитку страхового ринку України: монографія / О.В. Козьменко, С.М. Козьменко, Т.А. Васильєва. Суми: Університетська книга, 2012. 315 с.
5. Lucas R. (1988) "On the Mechanisms of Economic Development", Journal of Monetary Economics, Vol 22, № 1, Juillet.
6. Demirgüç-Kunt, Asli and Ross Levine, editors. 2001. "Financial Structure and Economic Growth," Cambridge, Massachusetts, The MIT Press. See Introduction, Chapter 1.

7. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року. <https://bank.gov.ua>.

8. Slav'yuk R., Shkvarchuk L., Kondrat I., 2017. Financial market imbalance: reasons and peculiarities of occurrence in Ukraine, Investment Management and Financial Innovations, no. 14(1-1), pp. 227–235.

9. UNCTAD. 1982. The promotion of life insurance in Developing countries study. Trade and Development Board Committee on Invisible and Financing related to Trade Trent session.

10. Skipper H.D. 1997. Foreign Insurers in Emerging Markets: Issues and Concerns, Occasional Paper 97-2, Center for Risk Management and Insurance.

11. CEA, 2006. Insurers of Europe, "The Contribution of the Insurance Sector to Economic Growth and Employment in the EU", Brussels.

12. Webb I., Grace M.F., Skipper H.D. 2002. The effect of banking and insurance on the growth of capital and output. Unpublished Center for Risk Management and Insurance Working Paper 02-1. Georgia State University, GA.

13. Ward D., Zurbruegg R. 2000. Does insurance promote economic growth? Evidence from OECD countries. Journal of Risk and Insurance, 67(4), 489–506.

14. Kwon, W. Jean and Leigh Wolfram (2016). "Analytical tools for the insurance market and macroprudential surveillance", OECD Journal: Financial Market Trends, published online first. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/fmt-2016-5jln6hnrwvwdzn>.

15. Марценюк-Розарьєнова О.В. Аналіз тенденцій розвитку страхового ринку: вітчизняний та світовий аспект // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2017. № 3. С. 53–63.

16. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України // <https://www.nfp.gov.ua>.

17. World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org>.

18. Mirela Cristea et al. The relationship between insurance and economic growth in Romania compared to the main results in Europe – a theoretical and empirical analysis / Procedia Economics and Finance. № 8. (2014). 226–235.

#### REFERENCES:

1. Bazylevych V.D. Strakhova sprava [Insurance business] / V.D. Bazylevych, K.S. Bazylevych. K.: Znan- nia, 2005. 352 s. (in Ukrainian).
2. Vnukova N. Ekonomiko-pravovi aspekty prudentsi- inoho nahliadu za strakhovoiu diialnistiu [Economic and Legal Aspects of Insurance Activities Prudential Supervision] // Pravo ta innovatsii. 2015. № 3(11). S. 15–21.
3. Rynok strakhovykh posluh Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka: [monohrafiia] [Insurance ser- vices market of Ukraine: theory, methodology, practice] / O.O. Hamankova. K.: KNEU, 2009. 283 s. (in Ukrainian).
4. Kozmenko O.V. Novi vektory rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy: monohrafiia [New vectors of the insur- ance market development of Ukraine] / O.V. Kozmenko, S.M. Kozmenko, T.A. Vasyliieva. Sumy: Universytetska knyha, 2012. – 315 s. (in Ukrainian).
5. Lucas R. (1988) "On the Mechanisms of Economic Development", Journal of Monetary Economics, Vol 22, № 1, Juillet.
6. Demirgüç-Kunt, Asli and Ross Levine, editors. 2001. "Financial Structure and Economic Growth," Cam-

bridge, Massachusetts, The MIT Press. See Introduction, Chapter 1.

7. Kompleksna prohrama rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2020 roku. [Comprehensive program of development of the financial sector of Ukraine till 2020]. <https://bank.gov.ua> (accessed 12 February 2018).

8. Slav'yuk R., Shkvarchuk L., Kondrat I., 2017. Financial market imbalance: reasons and peculiarities of occurrence in Ukraine, Investment Management and Financial Innovations, no. 14(1-1), pp. 227–235.

9. UNCTAD. 1982. The promotion of life insurance in Developing countries study. Trade and Development Board Committee on Invisible and Financing related to Trade Tenth session.

10. Skipper H.D. 1997. Foreign Insurers in Emerging Markets: Issues and Concerns, Occasional Paper 97-2, Center for Risk Management and Insurance.

11. CEA, 2006. Insurers of Europe, "The Contribution of the Insurance Sector to Economic Growth and Employment in the EU", Brussels.

12. Webb I., Grace M.F., Skipper H.D. 2002. The effect of banking and insurance on the growth of capital and output. Unpublished Center for Risk Management and Insurance Working Paper 02-1. Georgia State University, GA.

13. Ward D., Zurbruegg R. 2000. Does insurance promote economic growth? Evidence from OECD countries. Journal of Risk and Insurance, 67(4), 489–506.

14. Kwon W. Jean and Leigh Wolfram (2016). "Analytical tools for the insurance market and macroprudential surveillance", OECD Journal: Financial Market Trends, published online first. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/fmt-2016-5jln6hmvwdzn>

15. Martseniuk-Rozaronova O.V. Analiz tendentsii rozvytku strakhovoho rynku: vitchyzniani ta svitovyi aspekt [Analysis of trends in the development of the insurance market: the domestic and world aspects] // Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky, 2017. № 3. – S. 53–63.

16. Informatsiia pro stan i rozvytok strakhovoho rynku Ukrainy [Information on the state and development of the insurance market of Ukraine] // <https://www.nfp.gov.ua>. (accessed 13 February 2018).

17. World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org> (accessed 11 January 2018).

18. Mirela Cristea et al. The relationship between insurance and economic growth in Romania compared to the main results in Europe – a theoretical and empirical analysis / Procedia Economics and Finance. № 8. (2014). 226–235.

ДОДАТОК А

**Вихідні дані для оцінювання взаємозв'язку між рівнем розвитку страхового ринку та економічним зростанням в Україні**

Роки	ВВП на душу населення України, млн. грн.	Показник щільності страхування, грн.	Показник проникнення страхування життя	Показник проникнення ризикового страхування
1996	0,001596621	6,224608253	0,000411	0,003489
1997	0,001845373	8,072106424	0,000199	0,004175
1998	0,00204597	15,73787412	0,000126	0,007567
1999	0,002625996	23,43562494	5,83E-05	0,008866
2000	0,003458405	43,4717262	5,88E-05	0,012511
2001	0,004194203	62,24869369	7,69E-05	0,014765
2002	0,004684612	92,15497122	0,000106	0,019566
2003	0,005591456	191,0632998	0,000273	0,033898
2004	0,007272948	409,4993636	0,000542	0,055763
2005	0,009371629	138,8489369	0,000728	0,014088
2006	0,011630245	295,5880546	0,000828	0,024587
2007	0,015496475	387,1952629	0,001088	0,023898
2008	0,020494874	519,0128453	0,001156	0,024169
2009	0,019832346	443,8791574	0,000906	0,021476
2010	0,023600446	503,1904898	0,000837	0,020484
2011	0,028805783	496,5092187	0,001023	0,016214
2012	0,030901229	471,7403654	0,001284	0,013982
2013	0,031983816	630,0758855	0,001702	0,017998
2014	0,034607038	591,2557726	0,001379	0,015706
2015	0,043837904	658,5458852	0,001105	0,013918
2016	0,052954134	781,481556	0,001156	0,013601

Джерело: <https://data.worldbank.org>; <https://www.nfp.gov.ua>; розрахунки авторів

**Kondrat I.Yu.**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Finance,  
Lviv Polytechnic National University

**Yaroshevych N.B.**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Finance,  
Lviv Polytechnic National University

**Roskina A.Yu.**

Student  
Lviv Polytechnic National University

### IMPACT OF THE INSURANCE MARKET DEVELOPMENT ON ECONOMIC GROWTH IN UKRAINE

The article examines the impact of the insurance market development on economic growth in Ukraine. In states with developed financial markets, the insurance sector has a significant impact on sustainable economic development by ensuring the protection of business entities in case of the property damage and business interruption; entrepreneurial development promotion, investment and innovation promotion, financial intermediation development, savings mobilization and their transformation into investments. However, in developing countries, which Ukraine belongs to, due to the poor financial market, this influence may not be so significant.

The insurance market is the second in terms of capitalization among non-bank financial markets. In order to assess its level of development, we used two indicators: insurance density and penetration. Insurance density is an indicator of consumption of insurance per capita. Penetration rate is measured as the ratio of premium underwritten in a particular year to the GDP (separately for life and non-life insurance). Both indicators are low. This indicates a low level of insurance market development.

We use GDP per capita as the measure of economic growth. Its dynamics shows changes in the welfare of the population, which corresponds to the objectives of this study more than the volume of real GDP, which characterizes mainly the economic potential of the country.

Two regression models are proposed for assessing the relationship between indicators of the insurance market development and GDP per capita. According to the simulation results, it was established that there is a strong positive correlation between economic growth and insurance in Ukraine (for both indicators of its development). However, according to the coefficients of elasticity, we see that this impact is very low. That is, insurance companies do not fully fulfil their main function – financial intermediation, which contributes to economic growth. The correlation between GDP per capita and penetration rate indicates a greater impact on life insurance market than non-life insurance, which is very difficult to achieve in our country where risk insurance prevails.

Therefore, policymakers should focus their attention on implementing the policy that provides institutional improvements, encourages competition, and enhances efficiency, especially in risk management and insurance product development.



## ОСОБЛИВОСТІ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ FEATURES OF TAX REGULATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR

*У статті розглянуто особливості податкового регулювання вітчизняного аграрного сектору. Визначено чинники, які гальмують розвиток сільськогосподарського виробництва, та намічено певні шляхи щодо удосконалення оподаткування сільськогосподарського виробництва. Для стимулювання до таких дій необхідно зменшити оподаткування або надати податкові канікули для тих підприємств, які виконують такий обмін. Є потреба у розробленні реального дієвого економічного механізму щодо оновлення активної частини матеріально-технічної бази на основі удосконалення податкового регулювання сільськогосподарського виробництва.*

**Ключові слова:** оподаткування, податкове регулювання, аграрний сектор, підприємство, платники, податки, надходження.

*В статье рассмотрены особенности налогового регулирования отечественного аграрного сектора. Определены факторы, тормозящие развитие сельскохозяйственного производства, и намечены определенные пути по совершенствованию налогообложения сельскохозяйственного производства. Для стимулирования к таким действиям необходимо уменьшить налого-*

*обложение или предоставит налоговые каникулы для тех предприятий, которые выполняют такой обмен. Существует потребность в разработке реального действенного экономического механизма по обновлению активной части материально-технической базы на основе совершенствования налогового регулирования сельскохозяйственного производства.*

**Ключевые слова:** налогообложение, налоговое регулирование, аграрный сектор, предприятие, плательщики, налоги, поступления.

*The article deals with the peculiarities of tax regulation of the domestic agrarian sector. The factors hindering the development of agricultural production and certain ways of improving the taxation of agricultural production are determined. To stimulate such actions, it is necessary to reduce taxation or to provide tax holidays for those enterprises that carry out such an exchange. There is a need to develop a real effective economic mechanism for updating the active part of the material and technical base on the basis of improving the tax regulation of agricultural production.*

**Key words:** taxation, taxation, regulation, agrarian, sector, enterprise, payers, taxes, receipts.

УДК: 338.58:65.014

**Коренюк П.І.**

д.е.н., професор,  
завідуючий кафедри менеджменту  
організацій і адміністрування  
Дніпровський державний технічний  
університет

**Постановка проблеми.** Одним із головних завдань у процесі здійснення економічної реформи в агропромисловому комплексі є формування ефективного податкового механізму як одного з інститутів ринкової економіки, що дає змогу, з одного боку, розв'язувати проблему збільшення доходів бюджетів різних рівнів, з другого – сприяти поступальному розвитку господарюючих суб'єктів як агропромислової сфери, так і економіки загалом. Аграрний сектор України дає близько 9–13 відсотків валової доданої вартості країни, є одним з основних бюджетоутворюючих секторів національної економіки, частка якого у зведеному бюджеті України за останні роки становить в середньому 20 відсотків, а у товарній структурі експорту – понад чверть, забезпечуючи перше місце на світовому ринку олії соняшникової, друге місце – за експортом зернових (без рису). Проте майже половина валової продукції сільського господарства сьогодні виробляється в господарствах населення. Підтримка сталого економічного зростання – складна соціально-економічна проблема, розв'язання якої потребує принципових змін у всіх сферах життя суспільства. Активне використання на користь економічного розвитку стихійних сил ринку й конкуренції неможливе без обґрунтованого встановлення певних обмежувальних і регулюючих умов для запобігання негативного впливу ринку на економіку. Саме такий підхід реалізується у країнах із розвиненою ринковою економікою, де провідна роль відводиться регулюючій функції дер-

жави, здійснюваній різними методами, серед яких важливе місце посідає податкове регулювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питаннями податкового регулювання аграрного сектору займалися ряд українських вчених, зокрема К.Е. Азізова [1], М.Д. Білик [2], С.Я. Демяненко [3], Л.О. Кошембар [4], В.М. Мельник [5], Н.С. Прокопенко [6], В.Ю. Уркевич [8] та інші видатні економісти-аграрники. Проте окремі особливості податкового регулювання аграрного сектору з позиції трактування нового податкового кодексу все ж зостаються відкритими і потребують подальших теоретичних та емпіричних досліджень

**Постановка завдання.** Мета даної роботи полягають в аналізі систем оподаткування в сільському господарстві згідно з Податковим Кодексом України у визначенні і розробці заходів щодо державного регулювання інвестиційної діяльності в аграрному секторі.

Практична значимість цього дослідження полягає у визначенні пріоритетів державного регулювання інвестиційної діяльності в АПК України згідно з Податковим Кодексом України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Ключові чинники в економічній сфері АПК нині – це податки і приватні інвестиції. Без перших неможливі погашення зовнішнього боргу і забезпечення хоча б мінімальних соціальних гарантій (особливо це важливо для сільських територій), без других – реструктуризація агропромисловості та вихід на траєкторію сталого економічного зростання, з вищими показ-

никами. Проте, і в тому, і в іншому випадку всі економічні агенти повинні мати стимули і спроможність платити податки, а також інвестувати і зберігати кошти в легальних і цивілізованих формах.

За сутністю податкова система є найважливіший інструмент державної дії на аграрні відносини, який об'єднує всі види податків. Тому оподаткування підприємств аграрного сектора є складовою частиною аграрної політики держави. Податки при оптимальних формах і розмірах (ставках) більш дієві і в меншій мірі стимулюють інфляцію, ніж інші фінансові важелі держави. Податкова дія на сільськогосподарське виробництво виступає одним з найважливіших методів непрямого регулювання цін на макrorівні. Крім того, визнано, що податки безпосередньо впливають на економічне зростання господарств. Це дає підставу вважати, що регулювання системи оподаткування повинне бути основною функцією держави в регулюванні аграрної економіки. В розвинених країнах використовується практика диференційованого оподаткування сільськогосподарських товаровиробників. Так, у Франції існують декілька систем оподаткування, а сільськогосподарські організації, що не займаються роздрібною торгівлею і промисловою діяльністю, мають можливість вибрати той або інший порядок сплати податку на добавлену вартість. Все це свідчить про необхідність використання більш гнучких підходів до встановлення податкових пільг і квотування в аграрному секторі національної економіки. Згідно з даними Статистичного щорічника України загальна тенденція, яка спостерігається є тенденція до збільшення об'ємів валової продукції сільського господарства зокрема до збільшення частки сільгоспідприємств. Отож для підтримки та розвитку цих підприємств необхідно ефективно діюча податкова система та зростання інвестицій у агросектор. Податки як категорію також можна віднести до інвестицій оскільки податки виступають як регулятор розподілу валового прибутку. Якщо податкова система враховує всі особливості функціонування тієї чи іншої галузі, тоді налагодиться система справляння податків, а відповідно, у виробника залишатимуться кошти, адекватні його рівню ділової активності [1]. За період з 2007 по 2014 роки виробництво сільськогосподарської продукції зросло на 47 відсотків, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах – на 87 відсотків. Зокрема, завдяки зростанню виробництва плодової продукції та будівництва плодосховищ втричі зменшився її імпорт.

Сезонність сільськогосподарського виробництва зумовлює необхідність залучення запозичених коштів у значних обсягах (понад 100 млрд грн. в рік), у структурі кредитного портфелю банків 75 відсотків припадає на коротко- та середньострокові кредити та взагалі відсутнє довгострокове кредитування

з терміном користування 10–15 років. За період з 2007 по 2014 роки виробництво сільськогосподарської продукції зросло на 47 відсотків, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах – на 87 відсотків. Зокрема, завдяки зростанню виробництва плодової продукції та будівництва плодосховищ втричі зменшився її імпорт.

Особливістю сільськогосподарського виробництва є наявність територій, на які постійно впливають небезпечні стихійні явища (посухи, підтоплення, зсуви, селі тощо), внаслідок чого аграрії зазнають значних матеріальних збитків. Втрати врожайності в окремих господарствах можуть сягати 50 відсотків, а за поєднання кількох несприятливих факторів – до 70 відсотків.

Споживання основних продуктів харчування на одну особу менше від раціональних науково обґрунтованих норм, зокрема молока – на 42 відсотки, м'яса – на 34 відсотки, рибної продукції – на 30 відсотків, плодів – на 30 відсотків, винограду у свіжому вигляді – на 75 відсотків та вин столових – на 90 відсотків. Відчувається недостатність обсягів виготовлення високобілкових консервованих продуктів на основі м'яса та риби, а також продуктів для лікувально-профілактичного харчування дітей із поширеними в Україні захворюваннями.

Натепер в ДПАУ визначається розподіл податкових платежів між різними групами підприємств.

Є підприємства, які сплачують 60–70% від обсягу податкових платежів, і є підприємства, що сплачують їх у розмірі від 5 до 12%. Вони знайшли для себе «податкові ями» в законодавстві та добре розвиваються. Зниження податкового навантаження на підприємства може позитивно позначитися на темпах економічного зростання аграрного сектора та національної економіки загалом, але поряд із цим необхідно розподілити навантаження справедливо. Наприклад, за зниження податкового тягаря в агропромисловому комплексі від 50–60% до 35–40% від валової виручки виникають засоби, які дадуть змогу скоротити падіння виробництва, знизити ціни на продукцію, що виробляється, збільшити платоспроможний попит і за рахунок цього підвищити абсолютну величину надходження податків до бюджету.

Крім того, створення нових робочих місць у аграріїв створить додаткові джерела оподаткування і спричинить збільшення податкової бази. Питання про зниження податкового тягаря – актуальне питання впродовж багатьох років. Але найголовніше – вирішити, за рахунок якої категорії платників податків провести його зниження, оскільки зменшення податків спричинить недотримання коштів до бюджету і невиконання своїх соціальних зобов'язань.

Збільшення витрат може бути покрито за рахунок податкових і неподаткових джерел. Розглянемо їх детальніше в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

**Джерела покриття збільшення витрат**

неподаткові джерела	податкові джерела
– ефективніше використання державної власності; – запозичення на внутрішньому фінансовому ринку; – скорочення бюджетних витрат (як правило, скорочуються витрати на здійснення соціальних програм, на культуру і науку, інші незахищені статті. На думку автора, із врахуванням досвіду інших країн (Аргентина), в Україні необхідно скоротити витрати на утримання державного апарату)	– збільшення обсягів стягнення податків за рахунок чіткої організації діяльності податкових органів; – контролю за об'єктами оподаткування, формування податкової бази, використання пільг платниками податків, термінів сплати податків, а також роботи з простроченою податковою заборгованістю; – зміщення податкового тягара.

Залежно від пріоритетів економічної політики можна досягти зменшення податкового навантаження у стратегічних сферах економіки АПК або сільськогосподарських територіальних одиниць, що є «локомотивами» економічного зростання в державі, й отримати податкові доходи з підприємств, що займаються торгово-посередницькою, банківською діяльністю [2].

Для того щоб опинитися на загальній системі оподаткування, не потрібно застосовувати ніяких зусиль – будь-яке нове аграрне підприємство автоматично стає на загальні рейки оподаткування. Такому господарству доведеться виплачувати близько двох десятків податків, зборів, обов'язкових платежів у різноманітні соціальні фонди. На сучасному етапі є три системи оподаткування: єдиний податок, фіксований сільськогосподарський податок, загальна система оподаткування. Розглянемо кожну з них окремо.

Єдиний податок. Всю систему єдиного податку можна подати у вигляді таблиці.

Введення нового Податкового Кодексу у грудні 2010 року внесло деякі зміни до механізму сплати єдиного податку. Зміни як позитивні, так і негативні. Їх перелік наведено в таблиці 1.2.

Ще одним можливим варіантом для оподаткування є фіксований сільськогосподарський податок. Так, ФСП традиційно трактується як податок, що стягується у відсотках до нормативної грошової оцінки одиниці земельної площі, а його плата замінить сплату окремих податків і зборів. У системі податків фіксований сільськогосподарський податок посідає своєрідне і дуже специфічне місце. Пояснюється це таким:

– по-перше, мета його запровадження порівняно з іншими альтернативними податками характеризується тільки цілеспрямованим характером. Це проявляється саме в підтримці сільськогосподарських товаровиробників та спрощені системи оподаткування в галузі сільського господарства;

– по-друге, фіксований сільськогосподарський податок – це податок, що належить до загальнодержавних, але сплачується до місцевих бюджетів;

– по-третє, цей податок, як і раніше, справляється винятково з юридичних осіб.

У Податковому кодексі України наведено перелік критеріїв, які визначають особу як платника ФСП, а саме:

1. Суб'єкт господарювання повинен бути сільськогосподарським товаровиробником.

Таблиця 1.2

**Система єдиного податку**

Платник податків	Критерії «єдинщиків»	Особливості діяльності	Ставки податку	
Фізичні особи	I група	– не використовують найману працю; – розмір доходу протягом календарного року не перевищує 150 тис. грн.	Ведуть роздрібну торгівлю чи надають побутові послуги населенню	1–10% мінімальної заробітної плати (від 10 до 100 грн.)
	II група	– не використовують найману працю або кількість найманих працівників не перевищує 10 чоловік; – розмір доходу не перевищує 1 млн. грн.	Надають послуги, у тому числі побутові, населенню та платникам єдиного податку, займаються виробництвом та ресторанним бізнесом	2–20% мінімальної заробітної плати (від 20 до 200 грн.)
	III група	– використовують найману працю або кількість найманих працівників не перевищує 10 чоловік. – розмір доходу не перевищує 3 млн. грн.	У цю групу потрапляють підприємці – фізичні особи, які надають посередницькі послуги з купівлі, продажу, оренди та оцінювання нерухомого майна. Також ведуть будь-яку дозволу спрощенням діяльність	– 3% від доходу для платників ПДВ; – 5% від доходів для неплатників ПДВ
Юридичні особи	– кількість робітників не перевищує 50 чоловік; – розмір доходу не перевищує 5 млн. грн.	Не ведуть тих видів діяльності, котрі заборонені платникам єдиного податку.	–3% від доходу для платників ПДВ; –5% від доходів для неплатників ПДВ	

## Зміни в системі оподаткування єдиним податком згідно з новим Податковим кодексом

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Винятково положення ПК про заборону віднесення до витрат платниками податку на прибуток витрат, понесених у зв'язку з придбанням товарів (робіт, послуг) у фізосіб-єдинників.</li> <li>– Введена можливість для фізичних осіб їх реєстрації платниками ПДВ. Ціна за це невелика – введення замість фіксованої ставки єдиного податку сплати трьох відсотків доходу фізособи-ПДВшника.</li> <li>– Збільшуються суми граничних річних доходів для «єдинників»: до 3 млн. грн. для фізосіб і до 5 млн. грн. для юросіб.</li> <li>– Підприємець на єдиному податку тепер не повинен буде платити 50-відсоткову надбавку до фіксованої ставки єдиного податку за кожного найнятого працівника.</li> <li>– Закон вводить таке поняття в податковому законодавстві, як «відпустка» і «лікарняний» для «спрошенця», «єдинники» першої та другої груп, які не використовують найману працю, звільняються від сплати єдиного податку протягом одного календарного місяця на рік на час відпустки, а також за період хвороби (більше 30 днів).</li> <li>– Дозволена на єдиному податку інтернет-торгівля.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмежена сфера застосування «спрошенки». З переліку можливих виключені високорентабельні види діяльності.</li> <li>– Значно звузилося коло податків і зборів, які для «спрошенця» замінюються єдиним податком.</li> <li>– Податки, збори та митні платежі під час ввезення товарів на територію України «єдиноподатник» оплачує на загальних підставах.</li> <li>– Фізособи-спрошенці третьої групи, які сплачують 3% доходу і ПДВ або 5% доходу, а так само юрособи повинні будуть вести облік доходів і витрат у формі та порядку, встановлених Міністерством фінансів України.</li> <li>– Закон закріплює право податкового органу на анулювання свідоцтва платника єдиного податку під час здійснення заборонених на «спрошенку» видів діяльності, перевищення кількості найманих працівників або використання неприпустимого способу розрахунків.</li> <li>– Складність доведення параметрів відповідності для реєстрації особи на засадах єдиного податку.</li> </ul>

2. Виручка, отримана від реалізації сільгосппродукції власного виробництва та продуктів її переробки за попередній звітний (податковий) рік, у такого суб'єкта господарювання повинна дорівнювати або перевищувати 75% загальної суми валового доходу [3].

Платники податку не є платниками таких податків і зборів[4]:

- податку на прибуток підприємств;
- земельного податку;
- збору за спеціальне використання води;
- збору за провадження деяких видів підприємницької діяльності.

Основною перевагою цього податку є значне зменшення тиску на товаровиробників сільгосппродукції. Переваги та недоліки наведені в таблиці 1.4.

Всі виробники агросектору, котрі не входять до осіб, що можуть знаходитися на єдиному податку або сплачувати ФСП, оподатковуються за загальною системою оподаткування. Таким чином, виробники сільгосппродукції сплачують всі податки у загальнодержавний та місцеві бюджети. Перевагою такого оподаткування є сплата податку

у розмірі, пропорційному до доходів, та нестягнення у разі роботи підприємства за визначений період у збиток. Недоліком такої системи є значна важкість самої процедури справляння податків у відповідні органи. За рейтингом найкращих податкових систем світу зі 183 країн Україна займає 181 місце. Загалом це викликано кількістю годин, які необхідні для сплати податків – 848 годин, що дорівнює приблизно 104 робочим дням [7].

Нарощування податкових надходжень до бюджету повинно здійснюватися хоча б на 50–100%, щоби країна змогла вибратися з «боргової пастки» і довести рівень бюджетних витрат, законодавчо встановлених, до мінімально допустимої межі. Ключові завдання політики держави в галузі податків у найзагальнішому плані полягають насамперед у створенні сприятливого податкового клімату для підвищення рівня, ефективності виробництва й інвестицій, для збільшення доходів і зайнятості населення, особливо в депресивних сільськогосподарських регіонах [2].

Податкова політика України має бути спрямована на реалізацію таких заходів у сфері сільського господарства, зокрема органічного виробництва:

Таблиця 1.4.

## Переваги та недоліки ФСП [3; 5; 6]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Фіксована величина податку стимулює ефективно і раціональне господарювання, що сприяє в нарощуванні обсягів виробництва і зростанню рівня прибутковості їхньої діяльності.</li> <li>– Скорочення витрат на ведення бухгалтерського обліку і складання податкової звітності.</li> <li>– Забезпечує стимулювання раціонального використання землі, нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Негнучкість податку.</li> <li>– Однакові умови оподаткування сільськогосподарських товаровиробників за різної продуктивності землі. Негнучкість податку проявляється у незалежності ставки від доходу виробника.</li> <li>– Порушується один з основних принципів оподаткування – рівність умов. Коли різні податки штучно прив'язуються до однієї бази оподаткування – землі, податки відриваються від фінансових результатів і фінансового стану суб'єктів господарювання.</li> <li>– Приводячи податкову систему до єдиної бази оподаткування, держава так чи інакше втрачає можливість стимулювання тих видів господарської діяльності підприємств, у яких суспільство зацікавлене найбільше.</li> </ul>



1) впровадження інноваційних, у тому числі енергозберігаючих, технологій, виробництво нових видів палива;

2) створення робочих місць із поліпшеними умовами праці;

3) мінімізацію забруднювального впливу виробництва на навколишнє природне середовище; раціональне використання природних ресурсів;

4) стимулювання виробництва товарів, робіт та послуг, орієнтованих на експорт, і тих, що замінюють імпортні аналоги та розвиток малого бізнесу [8].

Новий Податковий Кодекс визначає три наявні системи оподаткування. Хоча у податковому кодексі введена диференціація пільг, які залежать від регіону, а саме гірських зон та поліської території, але при цьому не враховується продуктивність локальних територій.

Одним із можливих підходів до вирішення цієї проблеми є розбиття території України на три умовні смуги (зони) залежно від родючості чорнозему. Тобто необхідно провести класифікацію цих зон відповідно до контамінації ґрунтів гумусом. Класифікація і ставки наведені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Класифікація зон залежно від ґрунту**

Назва смуги	Концентрація гумусу, %	Ставка порівняно з нормативною, %
Центральна зона	7–8	100
Північна зона	6–8	80
Південна зона	4–6	70

**Висновки з проведеного дослідження.**

Підводячи підсумок вищезазначеному, можна виділити такі напрями вдосконалення сільського господарства за рахунок податкової системи. Так, потрібно є переорієнтація сільськогосподарської галузі на органічне виробництво, тобто збільшення показника вирощування органічних культур до 10% до 2015 року згідно з цільовою програмою розвитку українського села. Має також бути спрощена сама процедура оподаткування, тобто зменшення кількості годин, необхідних для сплати податків. Крім того, потрібно врахувати особливості ведення вітчизняного аграрного бізнесу залежно від виду сфери діяльності та географічного розташування земельних угідь. Оскільки понад 80% технічної бази сільського господарства є морально застарілою, то можливо обмінювати застарілу техніку на нову з урахуванням остаточної вартості. А для стимулювання до таких дій необхідно зменшити оподаткування або надати податкові канікули для тих підприємств, які виконують такий обмін. Тобто є потреба у розробці реального дієвого економічного механізму щодо оновлення активної частини матеріально-технічної бази на основі удосконалення податкового регулювання сільськогосподарського виробництва.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. К.Е. Азізова. Фіксований сільськогосподарський податок у розвитку аграрного сектора // Економіка АПК. 2010. № 10. С. 78–82.
2. М.Д. Білик. Фіксований сільськогосподарський податок в умовах нового законодавства // Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 4. С. 89–94.
3. С.Я. Демяненко. Проблеми адаптації податкової системи до умов агропромислового виробництва // Економіка АПК. 2008. № 2. С. 17–24.
4. Л.О. Кошембар. Удосконалення засад основних положень реформування податкової системи як важеля державного регулювання економіки // Економіка АПК. 2008. № 10. С. 60–66.
5. В.М. Мельник. Податки в системі регулювання економічного розвитку агропромислової сфери // Фінанси України. 2010. № 10. С. 125–126.
6. Н.С. Прокопенко. Податки і приватні інвестиції – ключові чинники в економічній сфері агропромислового виробництва // Економіка та держава. 2009. № 9. С. 8–11.
7. В.Ю. Уркевич. Фіксований сільськогосподарський податок у проекті Податкового кодексу України Фіксований сільськогосподарський податок // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2010. № 156.
8. Рейтинги податкових систем країн світу / Інформаційний портал Аналітичного центру «Діаматик». URL: [www.diamatic.com](http://www.diamatic.com).

**REFERENCES:**

1. Azizova K.E. (2010) Fiksovanyi silskohospodarskyi podatok u rozvytku ahrarynoho sektora [Fixed agricultural tax in the development of the agrarian sector]. Economy of agroindustrial complex, no. 10, pp. 78–82.
2. Bilyk M.D. (2011) Fiksovanyi silskohospodarskyi podatok v umovakh novoho zakonodavstva [Fixed agricultural tax under the new legislation]. Formation of market relations in Ukraine, no. 4, pp. 89–94.
3. Demianenko S.Y. (2008) Problemy adaptatsii podatkovoi systemy do umov ahropromyslovoho vyrobnytstva [Problems of adaptation of the tax system to the conditions of agroindustrial production]. Economy of agroindustrial complex, no. 2, pp. 17–24.
4. Koshembar L.O. (2008) Udoskonalennia zasad osnovnykh polozhen reformuvannia podatkovoi systemy yak vazhelia derzhavnoho rehuliuвання ekonomiky [Improvement of the fundamentals of the reform of the tax system as a lever of state regulation of the economy]. Economy of agroindustrial complex, no. 10, pp. 60–66.
5. Melnyk V.M. (2010) Podatky v systemi rehuliuвання ekonomichnoho rozvytku ahropromyslovoi sfery [Taxes in the system of regulation of economic development of the agroindustrial sphere]. Finance of Ukraine, no. 10, pp. 125–126.
6. Prokopenko N.S. (2009) Podatky i pryvatni investytsii – kliuchovi chynnyky v ekonomichnii sferi ahropromyslovoho vyrobnytstva [Taxes and Private Investments – Key factors in the economic field of agroindustrial production]. Economy and the state, no. 9, pp. 8–11.
7. Reitynhy podatkovykh system krain svitu [Ratings of tax systems of the world]. Information portal of the Analytical Center "Diamatic". Available at: [www.diamatic.com](http://www.diamatic.com).

8. Urkevych V.Y. (2010) Fiksovanyi silskohospodarskyi podatok u proekti Podatkovoho kodeksu Ukrainy Fiksovanyi silskohospodarskyi podatok [Fixed agricultural

tax in the draft Tax Code of Ukraine Fixed agricultural tax]. Scientific herald of the National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine, no. 156.

**Koreniuk P.I.**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of Department of Management  
of Organizations and Administration  
Dniprovsk State Technical University

### FEATURES OF TAX REGULATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR

Key factors in the economic sector of the agro–industrial complex are taxes and private investments.

In essence, the tax system is the most important instrument of state action on agrarian relations, which combines all types of taxes. Therefore, taxation of agricultural enterprises is an integral part of the state's agrarian policy. Taxes with optimal forms and sizes (rates) are more effective and to a lesser extent stimulate inflation than other financial levers of the state. Tax effect on agricultural production is one of the most important methods of indirect price regulation at the macro level. In addition, it is recognized that taxes directly affect the economic growth of farms. This suggests that the regulation of the taxation system should be the main function of the state in regulating the agrarian economy.

There are enterprises that pay 60–70% of the amount of tax payments, and there are companies that pay them in the amount of 5 to 12%. They found for themselves “tax holes” in the legislation and are well developed. Reducing the tax burden on enterprises can have a positive impact on the rates of economic growth of the agrarian sector and the national economy as a whole but, along with this, it is necessary to distribute the load fairly.

At the present stage, there are three systems of taxation: single tax, fixed agricultural tax, general taxation system.

The tax policy of Ukraine should be aimed at the implementation of such measures in the field of agriculture, in particular, organic production:

- 1) introduction of innovative, including energy–saving technologies, production of new types of fuels;
- 2) creation of workplaces with improved working conditions;
- 3) minimization of the polluting influence of production on the natural environment, rational use of natural resources;
- 4) stimulation of the production of goods, works and services, oriented for export, and those that replace the import analogues and the development of small business.

## ВАРТІСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ COST ASPECTS OF FORMING THE CAPITAL OF JOINT STOCK COMPANIES

УДК 336.76

**Косова Т.Д.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри обліку, фінансів  
та економічної безпеки  
Донецький національний технічний  
університет (м. Покровськ)

**Стебляно І.О.**

д.е.н., доцент,  
завідувач кафедри економіки  
та управління національним  
господарством  
Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара (м. Дніпро)

*Узагальнено методи оцінки вартості капіталу, які є у світовій практиці, зокрема в англо-американській, німецькій, японській. Визначено вади законодавства і корпоративного управління, які знижують капіталізацію українських підприємств. Виконано оцінку інвестиційної привабливості вітчизняних акціонерних товариств для іноземного капіталу. Проведено моделювання руху інвестицій та їх економічну інтерпретацію. Установлено закономірності еволюції моделей оцінки вартості акціонерного капіталу.*

**Ключові слова:** капітал, формування, вартісні аспекти, акціонерні товариства.

*Обобщены методы оценки стоимости капитала, существующие в мировой практике, в частности в англо-американской, немецкой, японской. Определены недостатки законодательства и корпоративного управления, снижающие капитализацию украинских предприятий. Выполнена оценка инвестиционной привлекательности отечествен-*

*ных акционерных обществ для иностранного капитала. Проведены моделирование движения инвестиций и их экономическая интерпретация. Установлены закономерности эволюции моделей оценки стоимости акционерного капитала.*

**Ключевые слова:** капитал, формирование, стоимостные аспекты, акционерные общества.

*The methods of assessing the value of capital that exist in world practice, in particular in Anglo-American, German, Japanese, are summarized. The defects of legislation and corporate governance that reduce the capitalization of Ukrainian enterprises are identified. The investment attractiveness of domestic joint-stock companies for foreign capital is assessed. The simulation of investment movement and its economic interpretation was carried out. The regularities of evolution of models of estimation of cost of share capital are established.*

**Key words:** capital, formation, cost aspects, joint-stock companies.

**Постановка проблеми.** Основою фінансового потенціалу є достатня капіталізація підприємства, раціональна структура капіталу, яка забезпечує фінансову стійкість і зростання вартості підприємства. У кожній країні світу корпоративний сектор економіки має свої закономірності розвитку. В умовах України поштовх становленню акціонерної форми власності дали приватизаційні процеси, роздержавлення і корпоратизація підприємств. Характерними рисами розвитку українського корпоративного сектора є: тривалий процес перерозподілу власності; концентрація акціонерного капіталу й управління в руках вузької групи людей; неефективна поведінка багатьох топ-менеджерів і акціонерів; слабкість дії ринку цінних паперів як зовнішнього середовища корпоративних відносин тощо. Формування ефективного фондового ринку неможливе без глибинного розуміння сутності й особливостей корпоративного управління відповідно до національних інституціональних умов.

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

Вартісні аспекти формування капіталу акціонерних товариств є об'єктом дослідження багатьох учених. В. Корнеєв робить акцент на модифікацію важелів управління корпоративними правами держави в структурі акціонерного капіталу [1, с. 32], В. Чаус – на соціально-психологічні наслідки розподілу прав власності в акціонерних товариствах та формування ефективного власника [2, с. 371]. О. Блюмхардт доходить висновку, що система корпоративного управління в Україні сьогодні проходить етап становлення і характеризується наявністю низки спільних рис як з англо-американською (основну роль відіграють інституціональні

інвестори, приділяється увага захисту інтересів меншості акціонерів), так і з німецькою (система органів товариства включає правління та спостережну раду, питання діяльності товариства вирішуються спільно керівництвом та працівниками) та японською (деякі ринки мають ознаки наявності ключового банку та кейрецу, акціонери-інсайдери зацікавлені в довгостроковому контролі над товариством більше, ніж в отриманні швидкого прибутку) моделями [3].

Специфічними рисами організаційних структур управління вітчизняними акціонерними товариствами дослідники визначають: складність та розмежованість; багаторівневність і малу гнучкість; поглиблену диференціацію функцій управління між окремими структурними підрозділами; розповсюджене поєднання традиційних, ієрархічних організаційних структур і горизонтальних; відносну відокремленість вищих органів управління (зборів акціонерів і спостережних рад) та виконавчого керівництва товариства [4, с. 7–8].

Погоджуємося з А. Черпак, що це – одна з головних особливостей та протиріч системи управління акціонерними товариствами. Орган управління, який має найбільші владні повноваження, водночас отримує найменший доступ до оперативної, точної і повної інформації про результати діяльності та реальний стан справ у компанії. До того ж інформація, яка надається акціонерам, проходить цензуру з боку правління компанії і може бути не зовсім об'єктивною [5, с. 95].

Українськими вченими висвітлюються різноманітні проблеми урегулювання правового статусу акціонерних товариств відповідно до кращих зару-

біжних практик. Однак, незважаючи на різноманітність та глибину проведених досліджень, вони більше торкаються юридичного аспекту діяльності корпорацій. Проблема врахування вітчизняних особливостей фондового ринку як інституціонального середовища функціонування акціонерних товариств залишається недостатньо вивченою.

**Формулювання цілей статті.** Головною метою цієї статті є розроблення рекомендацій із удосконалення вартісних аспектів формування капіталу акціонерних товариств.

**Виклад основного матеріалу.** Наша країна за показником чисельності акціонерів, їх питомої ваги в загальній кількості населення випереджає інші розвинені держави. Вчені, які презентують країни з розвиненими фінансовими ринками, як основну мету фінансової стратегії вказують: максимізацію достатку акціонерів, яка переходить у максимізацію біржового курсу звичайної акції (вартості акції) фірми, максимізацію добробуту нинішніх власників фірми [6, с. 278]. Таким чином, погляди вчених на пріоритети стратегічної фінансової мети підприємства не є однотайними.

А. Федоренко А. [7, с. 24] та інші вчені відмічають прогресивність Закону України «Про акціонерні товариства», відповідність його міжнародним стандартам, що в перспективі справлятиме значний вплив на розвиток економіки України, сприятиме залученню додаткових інвестицій та удосконалив систему захисту прав власників акцій. Проте вони стверджують, що деякі положення Закону потребують доопрацювання та узгодження з іншими нормативними актами, які забезпечують належне функціонування відповідного типу організаційно-правової форми юридичних осіб.

Власний капітал відіграє важливу роль як від початку створення акціонерного товариства, так і

в процесі подальшого функціонування, що виявляється в його функціях: оперативній, захисній, регулюючій. Акціонерний капітал є тим фундаментом, на якому будується вся споруда корпоративного управління, тому він належить до найважливіших об'єктів корпоративного контролю. Акціонерна власність має два складники, один з яких безпосередньо обслуговує функціонування реального капіталу як об'єкта колективної власності, а другий – фіктивного капіталу як об'єкта приватної власності кожного акціонера. На сучасному етапі у зв'язку з усупільненням фіктивного капіталу («розсіювання» акцій серед усе більшої частини населення; концентрація акцій та інших цінних паперів в інвестиційних та пенсійних фондах тощо) стає закономірністю відтворення двох сторін відносин акціонерної власності у їх органічному поєднанні [8, с. 6].

Наднаціональні рейтингові агенції типу S&P, Fitch, Moodis приділяють увагу тим аспектам корпоративного управління, які впливають на стан та перспективи його зміни для власників: структурі власності, угодам із пов'язаними сторонами, прозорості та надійності аудиту, якості ради директорів тощо [9]. Структура власності корпорації повинна бути початковим етапом в аналізі системи корпоративного управління, оскільки вона задає структуру ключових конфліктів між суб'єктами корпоративних відносин. Питання структури акціонерної власності досить часто розглядається в контексті національних моделей корпоративного управління. У теоретичній площині значення і вплив структури власності корпорації визначаються економічною та юридичною природою цінних паперів (акцій), а також структурною функцією, яку виконує статутний капітал акціонерного товариства.

Таблиця 1

**Динаміка прямих інвестицій України у відносинах з іншими країнами на початок 1995–2016 років у формі акціонерного капіталу**

Роки	Прямі іноземні інвестиції, млн. дол. США		Коефіцієнт притоку іноземних інвестицій, од.	Роки	Прямі іноземні інвестиції, млн. дол. США		Коефіцієнт притоку іноземних інвестицій, од.
	в Україну	із України			в Україну	із України	
1995	483,5	20,3	23,8	2006	16890	219,5	76,9
1996	896,9	84,1	10,7	2007	21607,3	243,3	88,8
1997	1438,2	97,4	14,8	2008	29542,7	6196,6	4,8
1998	2063,6	127,5	16,2	2009	35616,4	6203,1	5,7
1999	2810,7	97,5	28,8	2010	40053	6226,3	6,4
2000	3281,8	98,5	33,3	2011	44806	6868,3	6,5
2001	3875	170,3	22,8	2012	50333,9	6899,7	7,3
2002	4555,3	155,7	29,3	2013	55296,8	6483,3	8,5
2003	5471,8	144,3	37,9	2014	58156,9	6575,3	8,8
2004	6794,4	166	40,9	2015	45744,8	6350,6	7,2
2005	9047	198,6	45,6	2016	43371,4	6427,1	6,7

Джерело: побудовано за даними [11]



Іноземні компанії під терміном «корпорація» розуміють усі види об'єднань підприємств, а також всі підприємства з акціонерним капіталом. Офіційна статистика України розмежовує окремо корпорації, асоціації, консорціуми, підприємства з акціонерним капіталом [10].

Прямі інвестиції нерезидентів в Україні складаються з акціонерного капіталу та боргових інструментів. У табл. 1 наведено динаміку ПІІ у формі акціонерного капіталу України у відносинах з іншими країнами.

Статистичні спостереження за прямими інвестиціями здійснюються в Україні починаючи з 1994 року. Протягом 1994–2013 років існувала чітко виражена тенденція до зростання обсягу ПІІ із 483,5 млн. дол. США до 58 156,9 млн. дол. США. За підсумками 2014 року вони скоротилися до 45 744,80 млн. дол. США, а у 2015 році – до 43 371,4 млн. дол. США, що відповідає рівню 2010 року. Протягом 1994–2006 років обсяги ПІІ в Україну у десятки разів перевищували обсяги ПІІ з України. Ситуація кардинально змінилася у 2007 році, відтоді коефіцієнт притоку іноземних інвестицій коливається на рівні 5–8 разів [12, с. 173]. За результатами моделювання динаміки ПІІ в Україну протягом 1994–2015 років отримано такі рівняння (табл. 2).

Експоненціальна, поліноміальна та лінійна функції описують динаміку ПІІ в Україну (y) від фактору часу (x) з найбільшими значеннями коефіцієнта множинної детермінації ( $R^2$  від 0,8892 до 0,9222), однак вони не враховують ситуацію з падінням обсягу ПІІ в Україну протягом 2014–2015 років. Більш достовірно динаміку процесу описує ступенева функція зі значенням  $R^2=0,8794$ , яку можна використовувати для прогнозування.

Організація зовнішнього та внутрішнього аудиту в українських акціонерних компаніях дещо відрізняється від найкращих стандартів корпоративного управління західних країн. Найбільш суттєві відмінності стосуються структурних особливостей організації внутрішнього контролю, що негативно оцінюється іноземними інвесторами та акціонерами з позиції її надійності [13, с. 154].

В умовах глобальної фінансової кризи інтерес до внутрішнього аудиту зростає, оскільки він є одним з небагатьох доступних і водночас недооцінених ресурсів, правильне використання яких може підвищити ефективність роботи компанії. До того ж низка гучних корпоративних скандалів, яка мала місце у США та країнах Західної Європи, дала підстави вважати, що зовнішній аудит може давати значні збої, внаслідок яких зазнають банкрутства корпорації [14, с. 195].

Найважливішими особливостями організаційно-правової та економічної природи класичного акціонерного товариства, що неминуче породжують конфлікти, є:

- наявність низки самостійних акціонерів-співвласників, економічні підходи та інтереси яких щодо акціонерного товариства не збігаються;
  - різна кількість акцій, яка впливає на обсяг відповідних прав у акціонерному товаристві, контроль над акціонерним товариством і ризики інвестування в нього;
  - «поділ влади» в акціонерному товаристві на «законодавчу» (загальні збори акціонерів, спостережну раду), «виконавчу» (правління) і «судову» (ревізійна комісія) [16];
  - наявність власників – акціонерів і найманих працівників (керівництво, інший персонал акціонерного товариства);
  - відсутність ефективного обміну інформацією між органами управління акціонерного товариства та акціонерного товариства з акціонерами у процесі підготовки питань на розгляд загальних зборів акціонерів.
- Моделі оцінки результатів діяльності підприємств пройшли такі етапи еволюції [15, с. 57]: моделі повернення інвестицій (рентабельність інвестицій); моделі підтримання короткострокових фінансових результатів: чистий прибуток на одну акцію (EPS), коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку (P/E); моделі використання матеріальних активів та ефекту від масштабів виробництва: коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B), рентабельність акціонерного капіталу (ROE), рентабельність чистих активів (RONA), грошовий потік (Cash Flow);

Таблиця 2

**Результати моделювання динаміки надходжень іноземного капіталу в акціонерні товариства України протягом 1994–2016 років**

Тип функції	Формалізація функції	Оцінка відповідності економічній сутності процесу
Експоненціальна	$y = 2013e^{0,2015x}$ $R^2 = 0,9222$	Не враховує тенденції скорочення обсягу ПІІ у 2014–2015 роках
Поліноміальна	$y=27,443x^2+2889,2x-7232,3$ $R^2 = 0,8905$	Враховує тенденції минулого з прискоренням
Лінійна	$y=3438,1x-9153,3$ $R^2 = 0,8892$	У структурі пам'яті функції тенденції зростання пригнічують ситуацію падіння двох останніх років
Ступенева	$y=882,81x^1,3712$ $R^2 = 0,8794$	Найбільшою мірою відповідає ситуації зміни тренду зі зростання на скорочення

Джерело: власні розрахунки

моделі, які поєднують фінансові і нефінансові показники: економічна додана вартість (EVA), прибуток до виплати відсотків, податків та дивідендів (EBITDA), ринкова додана вартість (MVA), збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), показник сукупної акціонерної доходності (TSR), грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI). Досягнення таких цілей, як прибутковість зайнятого капіталу, рентабельність інвестицій і створення економічної доданої вартості (*economic value added, EVA*), оцінюється загальними показниками успіху фінансової стратегії, а саме збільшенням прибутковості, скороченням витрат і розширенням використання активів. Деякі компанії можуть застосовувати специфічні чинники інтенсифікації використання активів.

#### Висновки з проведеного дослідження.

1. Узагальнено методи оцінки вартості капіталу, які є у світовій практиці, зокрема в англо-американській, німецькій, японській. Вони відрізняються роллю інституціональних інвесторів, увагою до захисту інтересів більшості та меншості акціонерів, методами контролю з боку правління і спостережної ради.

2. Визначено вади законодавства і корпоративного управління, які знижують капіталізацію українських підприємств: невідповідність юридичних термінів поширеним у світовій практиці, розпорошення власності серед значної кількості дрібних акціонерів за умов відсутності дієвої системи захисту їх прав і слабкості корпоративного контролю, недосконалі аудиторські процедури, недовіра до рейтингових агенцій.

3. Виконано оцінку інвестиційної привабливості вітчизняних акціонерних товариств для іноземного капіталу, в результаті встановлено її високу волатильність, зумовлену соціально-політичною ситуацією в країні. З огляду на суттєве падіння обсягу інвестицій протягом 2014–2015 років, більш достовірно динаміку процесу описує ступенева функція, яку можна використовувати для прогнозування вартості іноземного капіталу у статутних капіталах акціонерних товариств.

4. Встановлено закономірності еволюції моделей оцінки вартості акціонерного капіталу: повернення інвестицій, використання матеріальних активів та ефекту від масштабів виробництва, синтез фінансових і нефінансових показників. Адекватність використання зазначених моделей визначається ступенем зрілості фінансових ринків у порядку їх переліку. Впровадження критеріїв оцінки економічної і ринкової доданої вартості, а також збалансованої системи показників сприятимуть зміцненню конкурентних позицій вітчизняних акціонерних товариств серед організаційно-правових форм господарювання.

Перспективами подальших досліджень є критична оцінка фінансових механізмів оцінки вартості капіталу акціонерного капіталу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Корнєєв В.В. Модифікація важелів управління корпоративними правами держави в структурі акціонерного капіталу / В.В. Корнєєв // Економіка і прогнозування. 2004. № 4. С. 28–38.
2. Чаус В.М. Соціально-психологічні наслідки розподілу прав власності в акціонерних товариствах та формування ефективного власника [Текст] / В.М. Чаус // Науковий вісник НЛТУ. 2004. Вип. 14.7. С. 367–372.
3. Блюмхардт О.В. Корпоративне управління та його модель для акціонерних товариств в Україні / О.В. Блюмхардт О.В. // Вісник Запорізького державного університету. 2003. № 1. URL: <http://web.znu.edu.ua/herald/articles/2708.pdf>
4. Камілова Е.Р. Управління акціонерними товариствами: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Е.Р. Камілова; Нац. наук. центр «Ін-т аграр. економіки». К., 2004. 20 с.
5. Черпак А. Роль корпоративного секретаря у здійсненні корпоративного контролю в акціонерних товариствах / А. Черпак // Стратегія економічного розвитку України: Зб. наук. пр. Вип. 17. К.: КНЕУ, 2005. С. 92–100.
6. Дєєва Н.Е. Корпоративне управління і фінансовий ринок: проблеми теорії та практики: моногр. / Н.Е. Дєєва / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 524 с.
7. Федоренко А. Актуальні проблеми залучення інвестиційного капіталу в корпоративний сектор економіки [Текст] / А. Федоренко // Вісник ТНЕУ. 2009. № 1. С. 20–30.
8. Слободяник Н.П. Відтворення акціонерного капіталу в трансформаційній економіці: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01 [Текст] / Н.П. Слободяник; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». К., 2007. 18 с.
9. Березянюк Т.В. Інституціональні проблеми розвитку корпоративного сектора / Т.В. Березянюк // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – № 2. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_2/Berezynko\\_209.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Berezynko_209.htm).
10. Радева М.М. Чому в Україні мало корпорацій / М.М. Радева // Економіка. Управління. Інновації. 2010. № 2. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2010\\_2/10rmmumk.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2010_2/10rmmumk.pdf).
11. Економічна статистика / Зовнішньоекономічна діяльність / Прямі іноземні інвестиції. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
12. Стеблянюк І.О. Структура національної економіки та механізми її розвитку: проблеми теорії та практики : монографія / І.О. Стеблянюк. Запоріжжя: Гельветика, 2016. 368 с.
13. Діденко С.В. Організація зовнішнього і внутрішнього аудиту відповідно принципів корпоративного управління [Текст] / С.В. Діденко // Економіка і регіон. 2008. № 4(19). С. 152–154.
14. Шевченко Ю.О. Впровадження внутрішнього аудиту, як інструменту контролю, в діяльність підприємства [Електронний ресурс] / Ю.О. Шевченко, Н.М. Проскуріна // Вісник Черкаського університету. Сер.: Економіка, менеджмент, туризм. 2008. Вип. 6. С.194–196.
15. Пан Л.В. Збалансована система показників (balanced scorecard – BSc) як інструмент ефективного

управління стратегією організації [Текст] / Л.В. Пан // Наукові записки НаУКМА. 2003. Т. 21. С. 56–63.

16. Ponomarenko T.V. and Khaertdinova D.Z. 2015. Corporate systems of the knowledge management in the practices of integrated companies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3): 203–212. DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n3s3p203.

#### REFERENCES:

1. Korneev V.V. (2004) Modifikacija vazheliv upravlinnja korporativnimi pravami derzhavi v strukturi akcionernogo kapitalu [Modification of the levers of management of corporate rights of the state in the structure of share capital]. *Ekonomika i prognozuvannja [Economy and Forecasting]*. No. 4. P. 28–38 (in Ukrainian).

2. Chaus V.M. (2004) Social'no-psihologichni naslidki rozpodilu prav vlasnosti v akcionernih tovaristvah ta formuvannja efektyvnogo vlasnika [Socio-psychological consequences of distribution of property rights in joint-stock companies and the formation of an effective owner]. *Naukovij visnik NLTU [Scientific Bulletin of NLTU]*. Vip. 14.7, p. 367–372 (in Ukrainian).

3. Bljumhardt O.V. (2003) Korporativne upravlinnja ta jogo model' dlja akcionernih tovaristv v Ukraïni [Corporate governance and its model for joint stock companies in Ukraine]. *Visnik Zaporiz'kogo derzhavnogo universitetu [Bulletin of the Zaporizhzhya State University]*. No. 1. Retrieved from: <http://web.znu.edu.ua/herald/articles/2708.pdf> (in Ukrainian).

4. Kamilova E.R. (2004) Upravlinnja akcionernimi tovaristvami: Avto-ref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01 [Management of joint-stock companies: Author's abstract. dis. ... cand. econ sciences: 08.06.01]. *Nac. nauk. centr «In-t agrar. ekonomiki» [Author's abstract. dis. ... cand. econ sciences: 08.06.01]*. K., 20 p. (in Ukrainian).

5. Cherpak A. (2005) Rol' korporativnogo sekretarja u zdijsnenni korporativnogo kontrolju v akcionernih tovaristvah [The role of the corporate secretary in the implementation of corporate control in joint-stock companies]. *Strategija ekonomichnogo rozvitku Ukraïni: Zb. nauk. pr. [Strategy of Economic Development of Ukraine]*. Vip. 17. K.: KNEU, pp. 92–100 (in Ukrainian).

6. Dyeyeva N.E. (2011) Korporativne upravlinnja i finansovij rinhok: problemi teorij ta praktiki: monogr. [Corporate governance and financial market: problems of theory and practice: monogr.]. *NAN Ukraïni, In-t ekonomiki prom-sti [NAS of Ukraine, Institute of Economics of Industrial Design]*. Donetsk, 524 p. (in Ukrainian).

7. Fedorenko A. (2009) Aktual'ni problemi zaluchennja investicijnogo kapitalu v korporativnij sektor ekonomiki [Topical issues of attracting investment capital into the corporate sector of economy]. *Visnik TNEU [TNEU Bulletin]*. No. 1, pp. 20–30 (in Ukrainian).

8. Slobodjanik N.P. (2007) Vidtvorennya akcionernogo kapitalu v transformacijnij ekonomici: avto-ref.

dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.01 [Restoration of share capital in a transformational economy: author's abstract. dis. ... cand. econ sciences: 08.00.01]. *Derzh. vishh. navch. zakl. «Kïiv. nac. ekon. un-t im. V. Get'mana» [State higher tutor shut up «Kiev. nats econ Un-t them. V. Hetman»]*. K., 18 p. (in Ukrainian).

9. Berezhanko T.V. (2009) Institucional'ni problemi rozvitku korporativnogo sektora [Institutional Problems of Corporate Sector Development]. *Problemi sistemnogo pidhodu v ekonomici [Problems of the system approach in the economy]*. No. 2. Retrieved from: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_2/Berezhanko\\_209.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Berezhanko_209.htm) (in Ukrainian).

10. Radeva M.M. (2010) Chomu v Ukraïni malo korporacij [Why in Ukraine there are few corporations], *Ekonomika. Upravlinnja. Innovacii [Economy. Management. Innovations]*. No. 2. Retrieved from: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2010\\_2/10rmmumk.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2010_2/10rmmumk.pdf) (in Ukrainian).

11. *Ekonomichna statistika / Zovnishn'oekonomichna dijal'nist' / Prjami inozemni investicii [Economic Statistics / Foreign Economic Activity / Foreign Direct Investment]* (2016). Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).

12. Steblianko I.O. (2016) Struktura nacional'noi ekonomiki ta mehanizmi ij rozvitku: problemi teorij ta praktiki : monografija [The structure of the national economy and the mechanisms of its development: problems of theory and practice: monograph]. *Zaporizhzhja: Gel'vetika [Zaporozhye: Helvetia]*, 368 p. (in Ukrainian).

13. Didenko S.V. (2008) Organizacija zovnishn'ogo i vnutrishn'ogo auditu vidpovidno principiv korporativnogo upravlinnja [Organization of external and internal audit in accordance with the principles of corporate governance]. *Ekonomika i region [Economy and the Region]*. No. 4(19), pp. 152–154 (in Ukrainian).

14. Shevchenko Ju.O., Proskurina N.M. (2008) Vprovadzhennja vnutrishn'ogo auditu, jak instrumentu kontrolju, u dijal'nist' pidpriemstva [Implementation of internal audit, as a control tool, into the activity of the enterprise]. *Visnik Cherkas'kogo universitetu. Ser.: Ekonomika, menedzhment, turizm [Herald of Cherkasy University. Ser.: Economics, management, tourism]*, Vip. 6, pp. 194–196 (in Ukrainian).

15. Pan L.V. (2003) Zbalansovana sistema pokaznikiv (balanced scorecard – BSs) jak instrument efektyvnogo upravlinnja strategijeju organizacii [Balanced scorecard – BSs as an instrument for effective management of the organization's strategy]. *Naukovi zapiski NaUKMA [Scientific notes of NaUKMA]*. Vol. 21, pp. 56–63 (in Ukrainian).

16. Ponomarenko T.V. and Khaertdinova D.Z. 2015. Corporate systems of the knowledge management in the practices of integrated companies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3): 203–212. DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n3s3p203.

**Kosova T.D.**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor at Department of Accounting,  
Finance and Economic Security  
Donetsk National Technical University, Pokrovsk

**Steblianko I.O.**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
Head of Department of Economics and Management of National Economy  
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

### **COST ASPECTS OF FORMING THE CAPITAL OF JOINT STOCK COMPANIES**

The methods of assessing the value of capital that exist in world practice, in particular in Anglo-American, German, Japanese, are summarized. They differ in the role of institutional investors, attention to protecting the interests of the majority and minority shareholders, methods of control by the board and the supervisory board.

Defects of legislation and corporate governance that reduce the capitalization of Ukrainian enterprises: the lack of legal terms common in world practice, the dispersal of property among a large number of small shareholders in the absence of an effective system of protection of their rights and weakness of corporate control, imperfect audit procedures, distrust of rating agencies.

The investment attractiveness of domestic joint-stock companies for foreign capital is assessed, as a result, its high volatility, determined by the socio-political situation in the country, has been established. Given a significant decline in investments over 2014–2015, the step-by-step function, which can be used to predict the value of foreign capital in the authorized capital of joint-stock companies, is more accurately described by the dynamics of the process.

Regularities of the evolution of models of estimation of the cost of share capital are established: the return of investments, use of tangible assets and effect on the scale of production, synthesis of financial and non-financial indicators. The adequacy of the use of these models is determined by the degree of maturity of financial markets in the order of their list. The introduction of criteria for assessing economic and market value added, as well as a balanced system of indicators, will strengthen the competitive position of domestic joint stock companies among organizational and legal forms of management.



## УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES

УДК 658.152:621

**Погрішук Г.Б.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри фінансів,  
банківської справ та страхування  
Вінницький навчально-науковий  
інститут економіки  
Тернопільського національного  
економічного університету  
**Мацедонська Н.В.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справ та страхування  
Вінницький навчально-науковий  
інститут економіки  
Тернопільського національного  
економічного університету

*У статті зазначається, що вітчизняні підприємства, які функціонують у складних конкурентних умовах, для збереження своїх ринкових позицій повинні орієнтуватися на активізацію своєї інвестиційної діяльності. Авторами наведено різні підходи, які використовують під час управління інвестиційною діяльністю. Визначено, що найоптимальнішим серед них є процесний підхід. Розглянуто особливості формування регламенту інвестиційного процесу та виявлено класифікаційні ознаки угруповання проектів в інвестиційні портфелі. Запропоновано систему фільтрів, що дає змогу ранжувати інвестиційні проекти за ступенем доцільності та черговості виконання.*

**Ключові слова:** інвестиційна діяльність, інвестиційний процес, інвестиційний портфель, управління інвестиційною діяльністю підприємств, процесний підхід.

*В статье отмечается, что отечественные предприятия, которые функционируют в сложных конкурентных условиях, для сохранения своих рыночных позиций должны ориентироваться на активизацию своей инвестиционной деятельности. Авторами приведены различные подходы, которые используются при управлении инвестиционной деятельностью. Определено, что самым оптимальным среди них является процессный подход.*

*Рассмотрены особенности формирования регламента инвестиционного процесса и выявлены классификационные признаки группировки проектов в инвестиционные портфели. Предложена система фильтров, позволяющая ранжировать инвестиционные проекты по степени целесообразности и очередности выполнения.*

**Ключевые слова:** инвестиционная деятельность, инвестиционный процесс, инвестиционный портфель, управление инвестиционной деятельностью предприятий, процессный подход.

*The article states that domestic enterprises operating in difficult competitive conditions, in order to maintain their market positions, should focus on the activation of their investment activity. The authors outline different approaches used in managing investment activities. It is determined that the most optimal among them is a process approach. The peculiarities of the formation of the investment process regulations are considered and the classification features of project grouping in investment portfolios are revealed. A system of filters is proposed that allows to rank investment projects according to the degree of expediency and priority of execution.*

**Key words:** investment activity, investment process, investment portfolio, investment activity management of enterprises, process approach.

**Постановка проблеми.** Сьогодні Україна стоїть на шляху всебічних і всепоглинаючих перетворень. Одним з напрямів ефективного розвитку підприємств є інвестиційна діяльність, що дає змогу не тільки протистояти постійно зростаючому рівню конкуренції, але й забезпечувати можливість активного переходу на інноваційний шлях розвитку. За таких умов проблема налагодження стабільного інвестиційного процесу стає однією з першочергових. Для забезпечення підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємств, на наш погляд, необхідно сконцентрувати увагу на процесному підході, який дає змогу активізувати внутрішні резерви підприємств, сприяє ефективному залученню зовнішніх ресурсів та допомагає оптимізувати структуру інвестиційного портфеля. У сучасних умовах для нашої країни важливе значення має пошук шляхів удосконалення управління інвестиційною діяльністю вітчизняних підприємств.

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

Питання теорії і практики інвестицій, інвестиційної діяльності вивчали зарубіжні вчені Г. Александер, Г. Бірман, Д. Бейлі, Л. Гітман, М. Джонк, Д. Норткотт, У. Шарп, С. Шмідт, М. Яхяев та інші дослідники. Вагомий внесок у теорію інвестиційної діяльності, оцінки ефективності інвестицій та інвестиційної привабливості підприємств, а також в управління фінансо-

вим забезпеченням інвестиційного процесу зробили вітчизняні науковці: І.О. Бланк, В.П. Галушко, О.І. Гуроров, М.С. Герасимчук, С.О. Гуткевич, Т.В. Майорова, А.С. Музиченко, Г.М. Підлісецький, А.А. Пересада, П.Т. Саблук, П.А. Стецюк, В.П. Савчук, В.Г. Федоренко, А.В. Чупіс та інші вчені-економісти. Високо оцінюючи значний науковий доробок учених, варто зазначити, що окремого дослідження потребує впровадження процесного підходу до подальшого розвитку управління інвестиційною діяльністю підприємств в Україні з метою зростання вітчизняної економіки.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розгляді питань, які стосуються процесного підходу до управління інвестиційною діяльністю українських підприємств, а також у необхідності привернення уваги науковців та практиків до необхідності поглиблення теоретичного обґрунтування і розроблення практичних рекомендацій з цієї тематики.

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

Досягнення ефекту від залучених інвестицій вітчизняними підприємствами можливе за умови застосування ефективної системи управління, яка дасть змогу досягти наперед визначеної мети. Управлінські дії менеджменту підприємства повинні бути спрямовані на раціональне використання наявних інвестиційних ресурсів і досягнення

економічного успіху, що може виявлятися у їх стійкому економічному розвитку. За допомогою інвестицій можна мінімізувати вплив кризових явищ і забезпечити стійку реалізацію стратегічної мети розвитку кожного підприємства. Саме тому на підприємствах потрібно реформувати згідно з сучасними умовами наявну систему управління інвестиційною діяльністю та використати нові, ефективні інструменти з метою забезпечення їх поступального випереджального розвитку. Ефективна політика управління інвестиційною діяльністю повинна стати таким засобом, який дасть можливість покращити економічні, соціальні, інноваційні та інші показники діяльності підприємств [1].

Вітчизняні підприємства, як правило, використовують функціональний підхід, за якого підприємство розглядається як механізм, що виконує певний перелік функцій, які розподілені між окремими підрозділами та співробітниками. Структурні підрозділи ієрархічно пов'язані між собою і формують функціональні напрями, кількість яких залежить від кількості та складності завдань організації. Структура підприємства є вертикальною, пірамідальною і функціонує як єдине ціле. Перевагами цього підходу є простота організаційної структури, спеціалізація посадових осіб за певним напрямом і їхня висока компетентність, відсутність дублювання управлінських функцій.

Процесний підхід є управлінським підходом, який спрямований на створення політики та процедур керування роботою організації, які дадуть змогу найбільш ефективно досягати організаційних цілей. У ньому відображено прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види управлінської діяльності, пов'язані з вирішенням проблем менеджменту, в єдиний ланцюжок. Коли цей підхід до управління функціонує належним чином, можливим є структурування щоденних операцій у такий спосіб, що місія, цілі та цінності підприємства завжди є у фокусі уваги менеджера. Це дає змогу визначати, що зроблено, а що ще потрібно зробити для того, аби досягнути організаційних цілей та виконати поточні завдання. Управління розглядається як серія безперервних взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Як і інші підходи менеджменту, процесний підхід не є остаточним вирішенням всіх проблем, не є панацеєю управління. Замість цього його застосування дає змогу сформувати рамкові умови, в яких менеджери можуть удосконалювати операції. Процесний підхід до менеджменту акцентує увагу на вдосконаленні та підвищенні ефективності безпосередньо процесу управління [2].

Характеризуючи процесний підхід, слід зазначити, що в практиці застосування його часто асоціюють або з організацією системи управління якістю, або з системою підвищення загальної

ефективності підприємства. Безумовно, підвищувати якість продукції та ефективність виробництва необхідно. Але разом з тим важливо врахувати, що насамперед процесний підхід спрямований на формування стратегічних переваг підприємства і являє собою комплексну, довгострокову програму його розвитку. Таким чином, досягнення економічної стійкості підприємства може відбуватися тільки в процесі формування загальної системи управління, яка охоплює всі напрями його діяльності на тривалу перспективу.

Підвищення ефективності діяльності підприємства являє собою результат як активних інноваційних процесів, так і постійного вдосконалення організації праці співробітників, розвитку виробництва і продуктивних сил. На сучасних великих підприємствах спостерігається прагнення в найкоротші терміни провести заміну застарілого устаткування; впровадити комплексні ERP і CRM-системи; розширити і зміцнити виробничі потужності. Такі заходи приносять очевидний результат, проте, як показує практика, необхідно цю ситуацію проаналізувати, виявити її переваги і недоліки, що впливають на ефективність виробництва. Вигоди для персоналу підприємства можуть бути очевидні: співробітники отримують преміальні і бонусні виплати за поліпшення діяльності підприємства.

Але для підприємства загалом подібні заходи з підвищення ефективності не завжди є винятково позитивними. Це пов'язано з тим, що реалізація нових інвестиційних проектів завжди супроводжується фінансовими вкладеннями, які передбачають залучення позикових коштів або відволікання на ці цілі власних фінансових ресурсів. Таким чином, цей спосіб підвищення ефективності діяльності підприємства, хоча і можна вважати прийнятним, але водночас передбачає значні капітальні вкладення і відкладений ефект. При цьому досить часто позитивний ефект у вартісному вираженні частково нівелюється сумою відтоку грошових коштів на повернення інвестиційних вкладень. Крім того, під час економічної дестабілізації в країні або фінансової нестійкості на підприємстві у нього немає можливості залучати фінансові ресурси і здійснювати серйозні капітальні вкладення [3].

У такому разі реальним способом підвищення ефективності діяльності підприємства може стати напрям, який безпосередньо пов'язаний з процесним підходом. Він не вимагає значних інвестиційних вкладень хоча б у короткостроковій перспективі. Зокрема, цей спосіб підвищення ефективності передбачає можливість звернути увагу на розвиток системи менеджменту якості відповідно до методики загального контролю за якістю. Такий спосіб контролю за якістю передбачає безперервне вдосконалення всіх процесів в організації протягом всього життєвого циклу

функціонування підприємства. Важливою особливістю є і те, що поліпшення, пов'язані з конкретними робочими місцями, не передбачають значних інвестицій. Внесок окремого перетворення в систему підвищення ефективності може бути досить незначним, однак їх масовість дасть змогу підприємству істотно економити ресурси; підвищувати загальну ефективність його діяльності. Ще однією перевагою цього підходу є те, що ініціаторами подібних змін є самі учасники процесів, які протікають всередині підприємства. Все це разом адекватно поєднується з процесним підходом до організації виробництва і дає змогу проводити зміни в межах системи бізнес-процесів. Однак якщо у великому інвестиційному проекті виконавці і замовники зазначені у договорі, а сам проект має підсумкову форму новоствореного основного засобу, то у разі з інвестиціями у зміни «на місцях» потрібна додаткова регламентація. Це пов'язано з тим, що кінцевим продуктом процесу може стати не тільки матеріальний, а й нематеріальний актив виробництва. При цьому на підприємстві необхідно виконати роботу зі збору пропозицій з усіх рівнів організаційної структури. Але найбільш значною проблемою в цьому разі є те, що оцінка економічного ефекту не завжди є можливою в кількісних показниках без зазначення певних критеріїв [4].

Таким чином, доцільним повинно бути формування єдиної методики оцінки результатів від впровадження інвестиційних проектів і проектів підвищення ефективності в межах загального інвестиційного процесу на підприємстві. Формування подібної методики передбачає:

- розроблення регламенту оцінки проектних ініціатив;
- створення процесних моделей взаємодії різних функціональних структур;
- опис послідовних і взаємопов'язаних процесів.

З погляду практичного досвіду розроблення регламенту оцінки проектних ініціатив на підприємстві доцільно проводити на основі таких етапів:

I. Збір даних про поточний стан інвестиційного процесу на підприємстві.

II. Формування рекомендацій щодо зміни та доопрацювання наявної моделі.

III. Формування схеми взаємодії співробітників у межах інвестиційного проекту.

IV. Розроблення єдиної методики і критеріїв відбору інвестиційних проектів.

V. Розроблення скоригованої моделі інвестиційного процесу на підприємстві.

VI. Формування повного регламенту поставовки інвестиційного процесу на підприємстві.

Однак просто формування регламенту не може бути гарантією побудови ефективного бізнес-процесу. Для цього (крім усього іншого) потрібні: організація роботи залучених підрозділів, адекватна

інфраструктура процесу. Формування інфраструктури передбачає розроблення показників ефективності бізнес-процесу, карти процесу, умов взаємодії з підтримуючими елементами (взаємодія з суміжними підрозділами), чіткого переліку всіх необхідних елементів процесу (власник, вхід, вихід, тощо). Входом інвестиційного процесу визначається інвестиційна заявка від підрозділу. Виходом процесу можна вважати реалізований інвестиційний проект, який відповідає необхідним критеріям ефективності (наприклад, отримано фінансування, завершені роботи зі впровадженні заходів, організовано надходження операційного потоку від впровадження). У такому разі для різних типів структур і рівнів процесів вихід може мати й інші інтерпретації, а призначення виходу процесу буде залежати від його кордонів і структури управління процесом. Так, виходом інвестиційного процесу може бути виділення коштів на проведення необхідних заходів і капітальні вкладення. В іншому разі виходом процесу здатна стати належним чином оформлена інвестиційна заявка для інвестиційного комітету. Власником процесу, як правило, виступає керівник інвестиційного підрозділу або заступник вищого виконавчого органу з інвестицій. Таке призначення через застосування традиційних принципів управління можна вважати доцільним і з погляду функціональної спрямованості.

Крім цього, для адекватної роботи інвестиційного процесу необхідно сформулювати умови відбору інвестиційних проектів за стадіями проходження процесу. Потрібна гнучка система фільтрів і умов для відбору проектів, які потенційно можуть бути прийняті в роботу. Подібна система фільтрів необхідна для того, щоб інвестиційні проекти відповідали стратегічним цілям і завданням розвитку підприємства; були ефективними з погляду прибутковості й окупності; могли забезпечувати позитивний грошовий потік після реалізації інвестиційних заходів. Система фільтрів може складатися з таких рівнів, як: 1) стратегічний фільтр – відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства; 2) економічний фільтр – відповідність цільовим фінансово-економічним параметрам; 3) підсумковий фільтр – вибір найбільш привабливого з погляду економічної ефективності і реалізації портфеля проектів.

Цільові фінансово-економічні параметри доцільно розробляти для різних типів проектів, з різними обсягами капітальних вкладень, термінами реалізації і впливу на фінансово-економічні показники підприємства загалом. Для різних проектів цільові рівні можуть мати такі показники: період окупності; NPV (net present value); IRR (internal rate of return). Однак підприємства відходять від традиційних показників, впроваджуючи нові, що відповідають цілям конкретного підпри-

Матриця інвестиційних проектів

	Малі проекти	Великі проекти	
Нові проекти або розвиток наявних проектів	I група проектів	III група проектів	Портфель інвестиційних проектів найбільш привабливий
Підвищення операційної ефективності	II група проектів	IV група проектів	Затвердження проектів на рівні підрозділів

емства. Як приклад можна виділити використання в практиці таких коефіцієнтів, як співвідношення отриманого прибутку від реалізації проекту до капітальних вкладень ( $\text{net profit}/\text{Capex}$ ) або середньорічний економічний ефект від реалізації проекту. Після формування цільових фінансово-економічних показників доцільно сформувати матриці класифікації інвестиційних проектів за портфелями. Метою подібної класифікації є формування внутрішньо однорідних груп проектів для підвищення ефективності аналізу та оцінки ефекту як на інвестиційній, так і на післяінвестиційній стадії. У загальному вигляді ці матриці являють собою розподіл проектів за такими критеріями (табл. 1). Формування матриці інвестиційних проектів дає можливість не тільки визначити проект першочергового виконання, а й оцінити його переваги і можливість вирішення виробничих та інших завдань підприємства. На наступному етапі, використовуючи критерії підсумкового фільтра портфеля інвестиційних проектів, приймається рішення про запуск проекту в роботу.

Таким чином, сформована система фільтрів дає змогу відібрати проекти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей, збільшення економічної вартості підприємства. Подібна схема організації відбору та реалізації проектів дає змогу сформувати ефективний інвестиційний процес, що дає можливість отримати на виході успішну реалізацію та економічний ефект від інвестиційних проектів.

Проектна побудова інвестиційного процесу дає змогу на будь-якому етапі оцінити структуру портфелів інвестиційних проектів; оцінити величину очікуваного економічного ефекту; врахувати й усунути виявлені недоліки в його опрацюванні на передреалізаційному і реалізаційному етапах. Після їх усунення інвестиційний процес підприємства набуває чітких меж, необхідних параметрів входів і виходів, власника і виконавців процесу, тобто дає можливість оцінити результат і констатувати факт відповідності новоствореного процесу заявленим вимогам. Важливо також відзначити й інше. Підприємства вдаються і до такої тактики, за якої інвестиційний процес оголошується допоміжним. Але при цьому від його ефективності залежить результат і операцій-

ної, і фінансової діяльності підприємства. Таким чином, він стає одним з основоположних допоміжних процесів, які опосередковано впливають на інші стратегічні процеси. Деякі підприємства, що не мають як основну мету діяльності інвестиційну, навпаки, виділяють інвестиційний процес як основний. Аргументують вони це тим, що стратегічні плани розвитку припускають значну кількість великомасштабних інвестиційних проектів. Подібні маніпуляції дають змогу підприємству заручитися підтримкою (дозволом) і власників, і співробітників. Постановка інвестиційного процесу еволюційним способом, шляхом доповнення наявного процесу, а не жорстка відмова від поточних дій, сприяє комплексному підвищенню ефективності підприємства, а також створює сприятливе середовище для впровадження процесного підходу в інші операції і напрями бізнесу.

Позитивним в організації інвестиційних процесів на основі процесного підходу є можливість їх реалізації як свого роду пілотного проекту. У разі невдачі під час використання процесного підходу у підприємства є можливість врахувати помилки і змінити процеси належним чином, не перериваючи при цьому основні виробничі процеси, що проходять на підприємстві. Також проектування та моделювання саме допоміжних процесів дає змогу набути навичок і вміння аналізувати та виявляти такі індикатори як драйвери зростання; входи і виходи; суміжні процеси.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Отже, сьогодні процесний підхід є найбільш прогресивним, тому широко застосовується у різних сферах діяльності. Він дає змогу визначити причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблем, а також з'ясувати, де і коли виникла проблема і яка з організацій винна у її виникненні. Процесний підхід до управління сьогодні є одним з небагатьох способів для організації залишатися конкурентоздатною. Цей підхід примушує менеджерів підприємства звернути увагу на взаємодію учасників процесів, оскільки через їхню невизначеність відбуваються найбільші втрати інформації і часу, що безпосередньо ведуть до фінансових втрат. Формалізація і автоматизація процесної структури дасть змогу досягти загальної мети організації, при цьому найефективнішим способом.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Мацедонська Н.В., Погріщук Г.Б. Оздоровлення вітчизняних підприємств в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 13. С. 533–535. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/107.pdf>.

2. Мацедонська Н.В., Погріщук Г.Б. Формування інвестиційної діяльності підприємств в умовах сталого розвитку держави. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 3(14). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/2018>.

3. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 472 с.

4. Чернобай Л.І., Дума О.І. Теоретичні основи формування процесно-структурованого підходу у менеджменті. 2011. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16258/1/104\\_Chernobaj\\_189\\_190\\_Modern\\_Problems.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16258/1/104_Chernobaj_189_190_Modern_Problems.pdf).

**REFERENCES:**

1. Matsedonska N.V., Pohrishchuk H.B. (2016) Oздorovlennya vitchyznianskykh pidpriemstv v suchas-

nykh umovakh [Improvement of domestic enterprises in modern conditions]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and national problems of the economy] (electronic journal), vol. 13, pp. 533–535. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/107.pdf>.

2. Matsedonska N.V., Pohrishchuk H.B. (2018) Formuvannya investytsiynoi diyalnosti pidpriemstv v umovakh staloho rozvytku derzhavy [Formation of investment activity of enterprises in the conditions of sustainable development of the state]. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia [Eastern Europe: Economics, Business and Management] (electronic journal), vol. 3, no. 14. Available at: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/2018>

3. Mayorova T.V. (2009) Investytsiyna diyal'nist' [Investment activity]: textbook. – K.: Center for Educational Literature, 472 p. (in Ukrainian).

4. Chernobaj L.I., Duma O.I. (2011) Teoretychni osnovy formuvannya protsesno-strukturovanoho pidkhodu u menedzhmenti [Theoretical foundations of the formation of a process-structured approach in management]. – Available at: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16258/1/104\\_Chernobaj\\_189\\_190\\_Modern\\_Problems.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16258/1/104_Chernobaj_189_190_Modern_Problems.pdf).

**Pogrischuk G.B.**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of Department of Finance, Banking and Insurance  
Vinnytsia Institute of Economics  
Ternopil National Economic University

**Matsedonska N.V.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Finance, Banking and Insurance  
Vinnytsia Institute of Economics  
Ternopil National Economic University

**MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES**

Achievement of the effect of attracted investments by domestic enterprises is possible provided that an effective management system is in place that can achieve a predetermined purpose. Management actions of the enterprise management should be aimed at the rational use of available investment resources and the achievement of economic success, which can be manifested in their sustainable economic development. With the help of investments, it is possible to minimize the impact of crisis phenomena and to ensure the steady realization of the strategic goal of the development of each enterprise. Therefore, enterprises need to reform the existing investment management system in accordance with modern conditions and use new, effective tools to ensure their progressive advance. Effective investment management policies should become a tool that will enable them to improve their economic, social, innovation and other performance indicators.

It is advisable to consider as one of the tools to improve traditional approaches to improving the efficiency of the investment activity of the enterprise application of the process approach. This technique will increase the reliability and validity of the assessments of the effectiveness of making managerial decisions; take into account managerial flexibility and strategic value. The process approach can be used in the formation of an investment management system as a component of the overall enterprise management system since the attracted investments ensure the achievement of the planned effects that can be interpreted as a process. To achieve such a result, it is necessary to develop plans and forecasts, to evaluate the efficiency, to form a horizontal organizational structure in accordance with a set of processes that are specific to a particular enterprise. However, this is difficult to achieve with a low level of enterprise management. The article presents methodical approaches to the organization of the investment process at a modern enterprise. The stages of forming the rules for evaluating project initiatives on the basis of such parameters as input and output, owner of the investment process are considered. Classification features of grouping projects into investment portfolios are revealed. The matrix of classification of investment projects on portfolios is presented, which allows selecting projects aimed at the achievement of strategic goals, an increase of the economic value of the enterprise.

## ЕВОЛЮЦІЯ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ ЯК ПІДҐРУНТЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ЇХ ОРГАНІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

### EVOLUTION OF LOCAL FINANCES AS A REALIZATION OF THE MODERN MODEL OF THEIR ORGANIZATION IN UKRAINE

*У статті розглянуто основні історичні етапи еволюції фінансів органів місцевого самоврядування. Визначено характерні особливості, притаманні кожному етапу. З'ясовано, яким чином зміна суспільно-політичного устрою впливала на особливості розвитку місцевих фінансів. Досліджено підґрунтя формування місцевих фінансів в незалежній Україні. Узагальнено, систематизовано основні тенденції еволюції місцевого самоврядування, міжбюджетних відносин та бюджетного процесу на місцевому рівні.*

**Ключові слова:** еволюція місцевих фінансів, міжбюджетні відносини, бюджетна система, фінансова децентралізація, бюджетні надходження, бюджетні видатки.

*В статье рассмотрены основные исторические этапы эволюции финансов органов местного самоуправления. Определены характерные особенности, присущие каждому этапу. Выяснено, каким образом изменение общественно-политического устройства влияло на особенности развития местных финансов. Исследована основа формирования местных финансов в*

*независимой Украине. Обобщены, систематизированы основные тенденции эволюции местного самоуправления, межбюджетных отношений и бюджетного процесса на местном уровне.*

**Ключевые слова:** эволюция местных финансов, межбюджетные отношения, бюджетная система, финансовая децентрализация, бюджетные поступления, бюджетные расходы.

*The article considers the main historical stages of the evolution of finance of local government bodies. The characteristic features inherent in each stage are determined. It was clarified how the change in socio-political structure influenced the peculiarities of the development of local finance. The basis of the formation of local finance in the independent Ukraine was studied. The main tendencies of the evolution of local self-government, inter-budgetary relations and the budget process at the local level are generalized and systematized.*

**Key words:** evolution of local finances, inter-budgetary relations, budgetary system, financial decentralization, budget revenues, budgetary expenditures.

УДК 336.143.01

**Савастєєва О.М.**

к.е.н., доцент кафедри економіки та моделювання ринкових відносин  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

**Постановка проблеми.** Сьогодні надання населенню якісних суспільних благ та послуг – це одна з головних функцій органів місцевого самоврядування. Саме тому дослідження еволюції місцевих фінансів та бюджетного процесу на місцевому рівні, визначення закономірностей їх розвитку та особливостей, що були визначені зміною суспільно-політичного устрою на окремих історичних відрізках часу, сприятимуть вирішенню одного з важливих практичних завдань, що полягає у підвищенні ефективності бюджетного менеджменту на місцевому рівні в умовах сучасного реформування міжбюджетних відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ретроспективному аналізу розвитку місцевих фінансів приділено багато уваги таких науковців, як, зокрема, О. Сунцова, Ю. Кириченко, В. Куйбіда, Ю. Тодика, В. Шумілкін, Т. Молодченко, О. Музика, І. Волохова, М. Корягін. Незважаючи на глибину проведених досліджень, невизначеною залишається така частина досліджуваного питання, як узагальнення тенденцій розвитку місцевих фінансів впродовж всього періоду становлення української державності.

**Постановка завдання.** Отже, метою статті є виокремлення історичних етапів еволюції місцевих фінансів, дослідження особливостей, притаманних кожному з етапів, та визначення основних тенденцій розвитку місцевих фінансів і міжбюджетних відносин.

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

Наукові погляди на функціонування фінансової системи місцевого самоврядування, доцільність виокремлення її із системи державних фінансів вперше були сформовані Адамом Смітом в роботі «Дослідження про природу та причини багатства народів» у 1776 р. [1].

Вважається, що історично стрімкий розвиток теоретичного підґрунтя існування місцевих бюджетів відбувся у кінці XIX – на початку XX століття в Німеччині. Найбільш яскравими представниками німецької економічної школи були Л. Штейн (1815–1890 рр.), Р. Вагнер (1835–1917 рр.), Р. фон Кауфман (1840–1918 рр.) [2].

На території сучасної української держави історія економічних і політичних відносин між державними і місцевими органами влади починається від часів зародження перших державних утворень, а саме грецьких міст-держав у Південному Причорномор'ї і Приазов'ї у V столітті до н. е. Першими були створені рабовласницькі держави Ольвія і Боспорське царство.

Основу державного бюджету Ольвії (в його розумінні на той час) становила єдина система ввізного і вивізного мита та різні види податків. Збір їх віддавався на відкуп представникам місцевих органів влади. Усіма грошовими надходженнями до скарбниці займалися спеціальні комісії, а саме «семи» і «дев'яти», які представляли центральну владу і безпосередньо взаємодіяли з місцевими органами влади [2].

У зв'язку з розвитком рабовласницького устрою до I століття н. е. праобрази деяких форм самоврядування, що виникли на перших етапах розбудови грецьких міст, були ліквідовані. Боспорська держава стала монархією. Дослідники пишуть, що «міста ще деякий час мали автономію: у них збереглися традиції полісного самоврядування у вигляді народних зборів, ради, виборних посад. Певна автономія була й у місцевих племен, які займали внутрішні області держави. Вони були зобов'язані платити Боспорським правителям данину хлібом та іншими продуктами, але у внутрішньому житті зберігали родоплемянний устрій. Однак поступово міста втратили колишню владу та елементи автономії, і це не могло не вплинути на їхню роль в управлінні місцевими доходами і витратами» [2].

До наших часів дійшло дуже мало історичних письмових свідчень фінансової системи Київської Русі, а саме «Повесть временных лет» (початок XII століття), Київський літопис (XII століття), Галицько-Волинський літопис (XIII століття), декілька редакцій «Русской правды».

Аналізуючи зазначені джерела, а також праці та дослідження істориків В. Татищева, М. Карамзіна, В. Соловйова, М. Грушевського, Н. Полонської-Василенко та інших, О. Сунцова стверджує, що основи місцевого самоврядування та оподаткування майбутньої Київської Русі заклав князь Рюрик у 862–879 рр. Протягом 250 років (з 882 по 1132 рр.) Київ був столицею Київської Русі – європейської монархічної імперії династії Рюриковичів на чолі з великими князями Київськими, а саме Олегом, Ігорем, Ольгою, Святославом, Володимиром Великим, Ярославом Мудрим, Володимиром Мономахом та Мстиславом.

З історичних джерел стає відомо, що після Великого князя головною посадовою особою в місті Києві був тисяцький (або тіун, тобто слуга), на якого були покладені повноваження голови міста. У його віданні перебували всі міські справи і землі. Влада тисяцького (тіуна) реалізовувалась за допомогою «міської княжої адміністрації», до складу якої входили соцькі і десятники. До компетенції міської державної влади належали судочинство, адміністративне управління та податки. Водночас суб'єктом міського самоврядування тих часів виступали міські громади. Найбільш актуальні питання стосовно війни та миру, формування адміністративних та судових органів міста вирішувались на міських вічах, а для здійснення поточного управління обирались посадовці міської громади. У своїй діяльності міська громада керувалась звичаєвим, природним правом, яке на українських землях в той час називалося «копне право». Саме тоді вже були закладені передумови формування основ місцевого самоврядування у сучасному уявленні.

Остаточне становлення дворівневої системи управління у Стародавній Русі, а саме верховної князівської та помісної влади, а також відповідних економічних відносин відбувається у період князювання Олега, який об'єднав руські Північ і Південь та оголосив Київ матір'ю міст руських [2].

Як свідчать історики, слов'яни, кривичі та інші народи зобов'язані були платити данину варягам, які служили Київській Русі. Після перемоги князя Олега над древлянами на берегах ріки Прип'ять вони теж повинні були сплачувати данину. Згодом князь завоював землі інших народів, а саме дніпровських радимичей та сіверян (територія Чернігівського князівства). Як свідчить історик М. Карамзін, на ці народи було накладено найлегший податок, оскільки вірність і вдале розташування сіверян були необхідні князю Олегу для безпечної взаємодії південних та північних областей [2]. Таким чином, послідовно створено прообраз фінансової системи, в рамках якої передбачалось наповнення князівської скарбниці.

На території Стародавньої Русі данина, що збиралась на завойованих землях, була основним загальнодержавним податком. Її розмір значно коливався і залежав від політичної волі та сили володарюючого князя. Для кожного племені розмір данини розраховувався окремо у вигляді плати за захист князем частин земель. Цей податок сплачувався у вигляді «повозу», який приводили платники, і «полюддя», що збирали князівські піддані.

Саме данина стала тим джерелом, з якого взяли початок та трансформувалися сучасні податки. Поступово до сплати данини були додані інші види оподаткування, що мали вже внутрішні джерела. Досліджуючи історію фінансової думки та політики податків, В. Пушкарьова зазначає: «Як тільки суспільні союзи перестали бути простими родинними об'єднаннями, як тільки з'явилася адміністрація у будь-якому її вияві (крім родинної), суд, військо, суб'єктами оподаткування стають не лише переможені народи, але й самі громадяни такого союзу» [3].

Наступною історичною віхою на шляху формування дворівневої системи взаємодії влади та населення Київської Русі стає проведення княгинею Ольгою першої в історії Русі так званої бюджетної реформи. Сутність її полягала у забезпеченні достатнього обсягу надходжень до князівської скарбниці з одночасним задоволенням потреб місцевих князівств шляхом побудови ефективного механізму розрахунку розміру сплачуваної данини. Княгиня Ольга поділила українські землі на волості, встановила державну данину на землі північної Русі та податки на користь княжої скарбниці у древлянських землях.

Після смерті у 1132 р. сина Володимира Мономаха князя Мстислава впродовж 107 років на території великокняжої Київської держави панувала

епоха роздробленості. Вплив київських князів на управління областями поступово посилювався, вони встановлювали для населення податки та збори. Місцеві князі, визнаючи силу київського князя та розраховуючи на його заступництво, передавали на користь князя частину данини, зібраної з підпорядкованої території. Отже, можна стверджувати, що саме в цей період активний розвиток місцевих податків у Київській Русі заклав основи для формування загальнодержавного оподаткування. Право київського престолу на отримання податків з удільних князівств, яке закріпилося за Києвом в період формування давньоруської держави як форма залежності князівств від Києва, було чинним аж до XII століття. Оскільки на той час держава не мала структур, що здатні були виконувати фіскальну функцію, стягнення до князівської скарбниці визначених зборів і податків здійснювалось окремою общиною чи містом за принципом кругової поруки.

До початку феодальної роздробленості в Стародавній Русі право Києва на частку прибутків з помісних князівств не бралось під сумнів. Однак після 30-х рр. XII століття у взаємовідносинах Києва та помісних князівств сталися зміни, а саме зменшилась роль загальнодержавних податків, посилювалось місцеве оподаткування в рамках удільних князівств. Водночас на початковому етапі феодальної роздробленості на Русі (30-ті рр. XII – 30-ті рр. XIII століття) характерною рисою управління залишалася система «годування» для утримання центральної влади князівства, представників адміністративної і судової влади за рахунок прибутків окремих волостей [2].

Водночас у більшості світових держав за часів натурального господарства діяла адміністративно-фінансова децентралізація, що відображалось у складанні декількох розписів доходів і видатків. Натуральні повинності фінансували державні потреби. Місцеві органи влади визначали розмір обов'язкових зборів та самостійно вибирали напрями витрачання коштів. Поступово почалося формування спеціалізованих податків та зборів, що спрямовувалися на задоволення суспільних потреб. Цей принцип фінансової взаємодії між центральними та місцевими органами влади функціонував і в період татаро-монгольської навали.

Історично відомо, що відсутність єдності регіонів, що знаходились на території сучасної української держави, та їх важке становище призвели до того, що до кінця XIV століття під владу сусідніх держав, а саме Польщі, Угорщини, Молдавського князівства та Великого князівства Литовського, перейшли Галичина, Західна та Східна Волинь, Закарпаття, Буковина, Поділля, Київщина і Чернігово-Сіверщина. Внаслідок цих історичних подій подальший розвиток міжбюджетних зв'язків і системи оподаткування відбувався під впливом і на

основі законодавства країн, під юрисдикцію яких потрапили різні області української держави.

З другої половини XIV століття бюджетно-фінансова система в Україні розвивалась на підставі Магдебурзького права. У більшості досліджень Магдебурзьке право визначається як середньовічне міське право, за яким міста частково звільняються від центральної адміністрації або влади феодала та створюють органи місцевого самоврядування. Змістом самоврядування було те, що місто, не зв'язане обмеженнями з боку центральної адміністрації, могло вільно розвиватись та доходити повного господарського розвитку [4].

Із запровадженням Магдебурзького права зростає роль місцевих органів влади у вирішенні питань місцевого господарства, місцевих фінансів, охорони правопорядку, місцевої адміністрації та судочинства.

В. Куйбіда вважає, що соціально-економічну вигоду, яку забезпечувало державі Магдебурзьке право в містах, можна порівняти з вигодою, яку дає сьогодні державі територія, у межах якої підприємницька діяльність здійснюється на пільгових умовах (вільна економічна зона, офшорна зона). За короткий час міста з Магдебурзьким правом перетворились на оази економічного процвітання і стали основним джерелом надходжень ресурсів для відбудови знищеної соціально-економічної інфраструктури держави загалом [5].

В адміністративному аспекті запровадження Магдебурзького права давало можливість містам мати власні органи місцевого самоврядування, а саме ради. Їм було надано широке коло повноважень, а саме забезпечувати оборону міста та підтримувати в ньому порядок, розглядати цивільні справи, вирішувати питання господарської діяльності міста, регулювати торговельні операції, розподіляти податки між мешканцями міста та контролювали їх збір, погоджувати акти купівлі-продажу нерухомого майна в межах міста, видавати довіреності на укладення торговельних угод.

На думку багатьох вчених, уведення Магдебурзького права в містах України мало двояке значення. З одного боку, воно сприяло європеїзації життя міста, встановленню виборної системи органів місцевого самоврядування і суду, формуванню в Україні основ громадянського суспільства, дало можливість увести життя міста в чіткі правові норми. Але з іншого боку, введення Магдебурзького права гальмувало і блокувало розвиток місцевих норм і традицій самоврядування, супроводжувалося значно більшим втручанням центральної влади в життя міст порівняно із Західною Європою [6]. Магдебурзьке право було основою місцевого самоврядування на українських землях впродовж 340 років (до 1835 р.).

Наступний етап розвитку бюджетних відносин на території сучасної української держави



пов'язаний зі становленням та розвитком українського козацтва впродовж XV–XVIII століть. Основними джерелами доходів загальновійськової скарбниці Запорозької Січі були військовий видобуток (трофеї), доходи від промислової експлуатації рибальських і мисливських угідь та земель, податок на користь січової і паланкової старшини, що стягувався з усіх козаків, мито, яке сплачувалося за перевезення товарів транзитом із сусідніх країн через запорозькі землі, плата за перевезення Дніпром і польовими річками в межах запорозьких вольностей, безгосподарне і конфісковане майно, викуп за засуджених і полонених, судові штрафи, податок акцизного типу з крамарів січового ринку, а також царська «платня» за послуги запорожців у військових битвах. Під час ведення визвольної війни 1648–1654 рр. під проводом Богдана Хмельницького козацькою військовою скарбницею спершу завідував сам гетьман, а потім окремих чин, який називався генеральним підскарбієм. Основними видатковими напрямками козацької скарбниці були витрати на військове спорядження, на будівництво фортець і монастирів, довічне утримання старих воїнів, організацію дипломатичних місій.

Т. Молодченко вважає, що Запорізька Січ мала завершену систему збирання та витрачання коштів, бюджет Січі був беззбитковим, збалансування якого досягалось трудовими повинностями, зменшенням платні, регулюванням експортно-торговельних операцій, покриванням частини державних потреб за рахунок старшин [7].

О. Сунцова на підставі дослідження архівних матеріалів вважає, що Росія практично з початку існування Гетьманщини втручалась у бюджетну сферу цієї частини України аж до повного об'єднання двох бюджетних систем.

Основними напрямками бюджетних відносин Гетьманщини і Росії були [2]:

- безоплатне утримання російської армії;
- виконання повинностей.

Наступний етап історичного розвитку української держави (XVIII–XIX століття) – це перебування України під владою Російської імперії та Австро-Угорщини. Зазначене обумовило той факт, що в ті часи економіка української території, набуваючи певного розвитку, водночас не здатна була слугувати інтересам української державності.

Перша половина XIX століття для Російської імперії відзначалася постійним дефіцитом бюджету, який покривався дедалі більшими обсягами внутрішніх і зовнішніх позик та постійною емісією паперових грошей. Тому в першій половині XIX століття російський уряд змушений був вживати термінових заходів щодо впорядкування фінансової системи, наслідком чого стало здійснення на початку століття фінансової реформи, а у 1839–1843 рр. – грошової реформи. Проте

успішними реформи не були, а бюджетні видатки стали зростати дедалі більшими темпами.

Як зазначає О. Сунцова, розвиток подій після 1861 р. диктував необхідність упорядкування фінансової системи, тому до кінця XIX століття зроблено кілька спроб налагодити стабільну діяльність грошово-кредитної, банківської, податкової, митної систем. Проте, незважаючи на заходи, вжиті урядом з метою впорядкування надходжень до бюджету, державний борг безупинно зростав. Із середини 80-х рр. XIX століття Росія за розміром державного боргу посіла третє місце після Франції і Великої Британії [2]. Нарешті у 1862 р. проведено бюджетну реформу, яка запровадила єдину цілісну систему бюджетного обігу та звітності й оголосила принцип гласності бюджету.

Складність наступного періоду (1905–1922 рр.) обумовлена частою зміною політичної ситуації і громадянською війною. У цей період бюджетних процесів практично не було, але були спроби забезпечити системність державних надходжень і видатків. Перший крок до самостійності бюджетних відносин зробила Центральна Рада, відокремившись від фінансової системи Росії і намагаючись забезпечити власний грошовий обіг. Але практичних дій для реалізації цього положення центральна Рада не здійснила, отже, Україна продовжувала залежати від поставок російських грошових знаків [7].

За 1918–1922 рр. Україна в особі Української Центральної Ради, а потім і більшовицького уряду намагалася розбудувати власну бюджетну систему, хоч і в спрощеному вигляді, а також самостійно формувати взаємовідносини з органами місцевого самоврядування, але з різних обставин ці спроби не мали успіху.

У 1923 р. прийнято тимчасове Положення про місцеві фінанси, яким визначалися склад місцевих бюджетів, права та обов'язки органів влади різних рівнів, порядок і механізм місцевого оподаткування, механізм субсидування місцевих бюджетів із загальнодержавних коштів, порядок складання, затвердження і виконання місцевих бюджетів. Змінено також порядок формування дохідної частини місцевих бюджетів і видаткові повноваження місцевих органів влади. З цього часу за рахунок коштів місцевих бюджетів повністю фінансувалися заходи місцевого значення в народному господарстві, соціальному забезпеченні, дорожньому будівництві, місцевому транспорті тощо. У 1923–1925 рр. помітно зміцнилася доходна база місцевих бюджетів за рахунок відрахувань від загальнодержавних податків. У цей період уперше почав застосовуватися такий елемент фінансового вирівнювання в міжбюджетних відносинах, як субвенція, яка надавалася з урахуванням економічного потенціалу території, рівня задоволення місцевих потреб [2].

Отже, можна дійти висновку, що за 1923–1925 рр. остаточно сформовано радянську систему місцевих бюджетів. Залежно від делегованих повноважень та механізму бюджетного регулювання система включала такі основні групи бюджетів, як губернські, обласні, республіканські, окружні, які виконували регулюючу функцію, бюджети міст та бюджети нижчого рівня (волосні, районні та сільські).

Всеросійський центральний виконавчий комітет та Рада народних комісарів УРСР восени 1925 р. з прийняттям Постанови «Про місцеві податки і збори» законодавчо встановили чіткий перелік місцевих податків та зборів і визначили механізм їх застосування. Пізніше у 1926 р. затверджено Положення про місцеві фінанси СРСР, а згодом на українській території затверджено Положення про місцеві фінанси УРСР, що визначало джерела надходжень і напрями видатків місцевих органів влади, а також встановлювало порядок створення фондів бюджетного регулювання. У 1928 р. радянський уряд регламентував порядок самооподаткування на місцях з метою задоволення суспільних потреб. В грудні 1931 р. затверджено ще одну постанову щодо регламентації республіканських та місцевих бюджетів. У 1932 р. шляхом зміни механізму республіканського та крайового бюджетного регулювання значно розширено перелік податків і зборів, які підлягали зарахуванню до місцевих бюджетів. Однак радянський уряд у 1938 р. своїм рішенням включає до складу державного бюджету місцеві бюджети та бюджет державного соціального страхування. Всі попередні напрацювання щодо формування інституту місцевого самоврядування знищені.

Аж до 1959 р. відбувались посилення адміністративно-командних методів в управлінні державою, подальша централізація бюджетної системи, суттєве обмеження прав органів місцевої влади у використанні бюджетних ресурсів, визначення місцевих податків та зборів.

Регулюючими доходами для державних бюджетів союзних республік були податок з обігу, прибутковий податок з населення, надходження від 3% внутрішньої позики. Доходи, закріплені за місцевими бюджетами, розподілялися відповідними радами народних депутатів між окремими видами місцевих бюджетів, а саме крайовими, обласними, районними, міськими. За рахунок коштів місцевих бюджетів фінансувалися підприємства промисловості, побутового обслуговування, будівництва, торгівлі, сільського господарства, здійснювався ремонт доріг місцевого значення, фінансувалися житлові господарства тощо. Найбільша частка витрат місцевих бюджетів припадала на соціально-культурні заходи, адже з них покривалося більше половини таких витрат держави. За рахунок місцевих бюджетів фінансувалася мережа шкіл, бібліотек, будинків культури, поліклінік тощо [2].

Наступний період розвитку місцевих бюджетів припадає на 1960–1990 рр. Внаслідок проведення у цей час економічної реформи відбулися поширення демократичних методів в державному управлінні, послаблення централізації, надання додаткових прав місцевим радам, розробки дієвих механізмів співпраці з підприємствами, розташованими на їх території. Водночас у цей період удосконалені правові аспекти бюджетних відносин, внаслідок збільшення податкових надходжень від прибутку підприємств змінено структуру доходів місцевих бюджетів, в бюджетному плануванні почали використовувати госпрозрахункові підходи.

Указ Президії Верховної Ради СРСР «Про місцеві податки і збори» від 26 січня 1981 р. став останнім радянським законодавчим документом, що регламентував місцеві податки та збори. Зокрема, цей документ встановлював загальносоюзні місцеві податки, надавав республіканським державним органам визначених повноважень у сфері місцевого оподаткування стосовно розмірів податків і порядку їх нарахування. Ще один нормативний документ, а саме Закон СРСР «Про загальні основи місцевого самоврядування і місцевого господарства в СРСР» від 9 квітня 1990 р., врегулював систему місцевого самоврядування, визначив її територіальні рівні (місцеві ради, органи територіального суспільного самоврядування населення, а також місцеві референдуми, збори, сходи громадян та інші форми демократичних об'єднань).

За часів існування України у складі СРСР О. Музина виокремлює такі періоди становлення бюджетної системи:

1) 1917–1930 рр. – становлення радянської правової системи, прийняття Тимчасового положення про місцеві фінанси, колективізація, перехід до субвеційної системи, прийняття конституцій радянських республік;

2) 1930–1938 рр. – індустріалізація, податкова реформа, звуження фінансових повноважень місцевих органів влади, організаційне оформлення сільських бюджетів, затвердження бюджетів «згори донизу»;

3) 1938–1945 рр. – запровадження єдиного державного бюджету, до якого включалися місцеві бюджети, Друга світова війна, Велика вітчизняна війна, вимушене скорочення кількості місцевих бюджетів та їхніх доходів;

4) 1945–1960 рр. – відбудова країни, зміни в обсягах місцевих бюджетів, прийняття Закону про бюджетні права СРСР і союзних республік;

5) 1960–1985 рр. – прийняття Закону про бюджетні права УРСР, реформа цін, підвищення неоподаткованого мінімуму зарплати, скасування деяких неприбуткових податків, реформування самооподаткування сільського населення, початок перебудови;

6) 1985–1990 рр. – розгорнута перебудова, прийняття Європейської хартії про місцеве самоврядування, розпад СРСР та утворення незалежної України, початок формування внутрішнього (національного) права [8].

Водночас, як стверджує М. Корягін, місцеві бюджети за часів СРСР були фінансовою основою місцевих Рад, що лише формально виконували самоврядні функції. З огляду на те, що в Радянському Союзі розподіл власності здійснювався відповідно до принципу, згідно з яким на центральні органи влади покладалася відповідальність за розвиток виробничої сфери, а на місцеві – соціальної, бюджети місцевих рад мали чітко виражений соціальний характер [9].

Із набуттям Україною незалежності почалося формування власної бюджетної системи. На складному шляху її побудови українська держава поряд з усіма державами, що вибрали самостійний розвиток, не змогла уникнути багатьох помилок. В бюджетній сфері на рівні як законодавчої, так і виконавчої влади досить часто приймалися економічно безпідставні популістські рішення, що також неодноразово суперечили одне одному. В ті часи інфляція набула галопуючого характеру, стрімко впав обсяг валового внутрішнього продукту, в народному господарстві настала криза неплатежів.

Ці негативні явища, що дедалі зміцнювалися, вимагали від держави негайного вжиття невідкладних заходів, спрямованих на стабілізацію економічної сфери. Починати треба було з бюджетної та податкової політики. Отже, з прийняттям Закону «Про бюджетну систему України» у 1995 р. застосовано новітній підхід до побудови механізму взаємодії всіх ланок бюджетної системи. Саме тоді були сформовані сучасні принципи функціонування бюджетної системи, що у 1996 р. знайшли відображення в прийнятій Конституції України. На рівні законодавчої влади розпочалася розробка проектів Бюджетного та Податкового кодексів. Всі зазначені зусилля змогли знизити рівень інфляції, подолати нестабільність грошового обігу, сформувати чіткий та впорядкований бюджетний процес.

Надалі в Україні спостерігалось відновлення інституту місцевого самоврядування з одночасним розширенням повноважень місцевих рад. Шляхом прийняття в червні 2001 р. Бюджетного кодексу України відбулося становлення законодавчої основи формування бюджетних відносин та закріплення принципів організації бюджетного процесу. Поступово удосконалювався чинний бюджетний механізм. Пріоритети соціально-економічного розвитку суспільства лягли в основу створення якісно нових критеріїв бюджетно-податкової політики на рівні місцевого самоврядування. З прийняттям останньої редакції Бюджетного кодексу України в липні 2010 р. органи місцевої влади стали прагнути збільшення доходів зведеного бюджету. Водночас

затверджений у тому ж році Податковий кодекс України встановив чіткий перелік обов'язкових місцевих податків та зборів, фактично створивши фіскальне підґрунтя місцевого самоврядування.

Взагалі ж набуття Україною незалежності та її самовизначення серед унітарних країн світу із соціально-орієнтованою економікою привели до істотного посилення значення місцевих бюджетів як окремих фінансових інституцій. Після Революції гідності з остаточним вибором Україною євроінтеграційного вектору розвитку стає очевидним, що вітчизняна бюджетна система відповідає загальносвітовим стандартам організації бюджетної сфери суто формально. Планування дохідної і видаткової частини бюджетів на місцевому рівні, перелік дохідних джерел та принципи організації міжбюджетних відносин, а також форми здійснення бюджетних асигнувань та кредитування бюджету за своїм змістом мало відповідали сучасним загальносвітовим критеріям здійснення політики в бюджетній сфері. Тому на підставі положень Європейської хартії місцевого самоврядування та найбільш вдалих світових стандартів суспільних відносин у цій сфері в Україні відбулася системна реформа децентралізації влади, а саме передача від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. У квітні 2014 р. ухвалено основний концептуальний документ, а саме Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

Від старту реформи у 2014 р. сформований і почав діяти основний пакет нового законодавства, впроваджуються першочергові законодавчі ініціативи. Так, з прийняттям Законів про внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів України за три роки місцеві бюджети зросли на 78 млрд грн, а саме із 68,6 млрд грн. у 2014 р. до 146,6 млрд грн. у 2016 р. [10].

Ухвалення Закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад» дало змогу почати формувати спроможний базовий рівень місцевого самоврядування, а на початок 2017 р. створено 366 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які Уряд визнав спроможними [10].

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи проведене дослідження еволюції місцевого самоврядування, міжбюджетних відносин та бюджетного процесу на місцевому рівні, вважаємо необхідним зробити такі висновки.

1) Розвиток місцевих бюджетів та міжбюджетних відносин відбувався протягом великого історичного відрізка часу, впродовж якого від примітивних середньовічних відносин вони пройшли довгий шлях до побудови новітньої бюджетної системи, яка функціонує відповідно до соціально-економічних та політичних завдань, що стоять перед суспільством на сучасному етапі.

2) Протягом періоду еволюції міжбюджетні відносини розвивались як у напрямі централізації влади, так і в напрямі стрімкого зміцнення місцевого самоврядування.

3) Докорінні зміни нормативно-правової бази останнім часом створили підґрунтя та стимулювали міжмуниципальну консолідацію, привели в дію та побудували умови для формування цілком спроможних об'єднаних територіальних громад.

4) На сучасному етапі з використанням позитивних змін в бюджетній сфері разом з уже впровадженими в життя реформами вкрай необхідними є подальші наукові розробки в напрямі вдосконалення фінансово-бюджетних відносин та пошуку шляхів зміцнення ресурсної бази місцевого самоврядування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Блауг М. Путеводитель по «Богатству народов». Экономическая мысль в ретроспективе. Economic Theory in Retrospect. Москва: Дело, 1994. С. 33–53.
2. Сунцова О. Місцеві фінанси: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
3. Пушкарєва В. История финансовой мысли и политики налогов: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 1996. 192 с.
4. Кириченко Ю. Поширення Магдебурзького права та його особливості в містах України. Форум права. 2011. № 4. С. 361–366.
5. Куйбіда В. Конституційно-правові проблеми міського самоврядування в Україні. Львів: Літопис, 2001. 375 с.
6. Місцеве самоврядування в Україні в умовах становлення правової держави: монографія / за ред. Ю. Тодики, В. Шумілкіна. Одеса: Одіссей. 2004. 392 с.
7. Молодченко Т. Формування бюджетної системи України: історичний аспект. Актуальні проблеми державного управління. 2010. № 2. С. 113–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2010\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2010_2_16).
8. Музика О. Доходи місцевих бюджетів за українським законодавством: монографія. Київ: Атіка, 2004. 344 с.
9. Корягін М. Етапи розвитку місцевих бюджетів в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.14. С. 238–242.
10. Державна політика, законодавчі напрацювання, проміжні результати першого етапу децентралізації влади в Україні. URL: <http://decentralization.gov.ua/about>.

#### REFERENCES:

1. Blaug M. (1994) Putevoditel' po "Bogatstvu narodov" [Guide to "Wealth of Nations"]. Ekonomicheskaya mysl' v retrospective, XVII, 33–53 (in Russian).
2. Suncova O. (2010) Miscevi finansi [Local finances]. Kyiv: Centr uchbovoi literaturi [in Ukrainian].
3. Pushkareva V. (1996) Istoriya finansovoy mysl' i politiki nalogov [The history of financial thought and tax policy]. Moscow: INFRA-M (in Russian).
4. Kirichenko Y. (2011) Poshirennya Magdeburz'kogo prava ta jogo osoblivosti v mistah Ukraini [The spread of the Magdeburg Law and its features in the cities of Ukraine]. Forum prava. The forum is right. 361–366 (in Ukrainian).
5. Kujbida V. (2001) Konstitucijno-pravovi problemi mis'kogo samovryaduvannya v Ukraini [Constitutional and legal problems of the city government in Ukraine]. Lviv: Litopis (in Ukrainian).
6. Todika Y., Shumilkin V. (2004) Misceve samovryaduvannya v Ukraini v umovah stanovlennya pravovoi derzhavi [Local government in Ukraine in the context of the formation of a law-governed state]. Odessa: Odissey (in Ukrainian).
7. Molodchenko T. (2010) Formuvannya byudzhethnoї sistemi Ukraini: istorichnij aspekt [Formation of the budgetary system of Ukraine: the historical aspect]. Aktual'ni problemi derzhavnogo upravlinnya. Actual problems of public administration, 2, 113–118 (in Ukrainian).
8. Muzika O. (2004) Dohodi miscevih byudzhetiv za ukrajns'kim zakonodavstvom [Local budget revenues under Ukrainian legislation]. Kyiv: Atika (in Ukrainian).
9. Koryagin M. (2011) Etapi rozvitku miscevih byudzhetiv v Ukraini [Stages of development of local budgets in Ukraine]. Naukovij visnik NLTU Ukraini. Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine, 21.14, 238–242 (in Ukrainian).
10. Derzhavna politika, zakonodavchi napracyuvannya, promizhni rezul'tati pershogo etapu decentralizacii vladi v Ukraini. – State policy, legislative work, interim results of the first stage of decentralization of power in Ukraine [Electronic resource]. – Access mode: <http://decentralization.gov.ua/about>.



**Savastieieva O.N.**Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economic  
and Simulation of Market Relations,  
Odessa I.I. Mechnikov National University**EVOLUTION OF LOCAL FINANCES AS A REALIZATION  
OF THE MODERN MODEL OF THEIR ORGANIZATION IN UKRAINE**

Today, provision of high-quality public goods and services to the population is one of the main functions of local self-government bodies. That is why the study of the evolution of local finance and the budget process at the local level, the definition of patterns of their development, and the peculiarities that were determined by the change in the socio-political structure in certain historical segments of time, in turn, will contribute to solving one of the important practical tasks – increasing the efficiency of budget management at the local level in the context of the current reform of inter-budgetary relations. It is believed that the historically rapid development of the theoretical grounding for the existence of local budgets took place at the end of the 19th – the beginning of the 20th century in Germany. On the territory of the modern Ukrainian state, the history of economic and political relations between state and local authorities begins from the time of the birth of the first state formations – Greek city-states in the Southern Black Sea and Azov Sea. The historic milestone on the way of forming a two-level system of interaction between the authorities and the population of Kiev Rus is becoming Princess Olga, the first “budget” reform in the history of Russia. At the same time, most of the world powers at the time of the natural economy acted administrative-financial decentralization, which was reflected in the compilation of several paintings of income and expenditure. Starting from the second half of the 14th century, the fiscal and financial system in Ukraine has evolved on the basis of Magdeburg Law. In the administrative aspect, the introduction of the Magdeburg Law enabled the cities to have their own local self-government bodies – councils. The next stage of development of budget relations in the territory of the modern Ukrainian state is connected with the formation and development of the Ukrainian Cossacks. The next stage in the historical development of the Ukrainian state is the presence of Ukraine under the rule of the Russian Empire and Austro-Hungarian. The complexity of the next period (1905–1922) is due to the frequent change in the political situation and civil war. In this period, budget processes were practically non-existent, but attempts were made to ensure the system city of government revenues and expenditures. For the period of 1923–1925, the Soviet system of local budgets was finally formed. In the 1960s–1990s, as a result of economic reform, the spread of democratic methods in public administration, the weakening of centralization and the provision of additional rights to local councils took place.

With the advent of Ukraine's independence, the formation of its own budget system began.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

### THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF THE UKRAINIAN STOCK MARKET

УДК 336.761

**Харун О.А.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри міжнародних  
економічних відносин  
Хмельницький національний  
університет

**Галкіна Ю.В.**

магістр  
Хмельницький національний  
університет

*У статті досліджено підходи до визначення сутності поняття «фондовий ринок». Охарактеризовано етапи розвитку фондового ринку. Розглянуто функції, принципи та основні завдання фондового ринку. Визначено найголовніші проблеми розвитку фондового ринку України. Проаналізовано концепцію законодавчих змін, представлену НКЦПФР, та виділено заходи ефективного функціонування фондового ринку в Україні.*

**Ключові слова:** фінансова система, фондовий ринок, фондова біржа, цінні папери, учасники фондового ринку.

*В статье исследованы подходы к определению сущности понятия «фондовый рынок». Охарактеризованы этапы развития фондового рынка. Рассмотрены функции, принципы и основные задачи фондового рынка. Определены главные проблемы развития фондового рынка Украины. Проанализиро-*

*вана концепция законодательных изменений, представленная НКЦБФР, и выделены меры эффективного функционирования фондового рынка в Украине.*

**Ключевые слова:** финансовая система, фондовый рынок, фондовая биржа, ценные бумаги, участники фондового рынка.

*The article examines approaches definition of the essence of the concept "stock market". Described the changes of the stock market development. Considered the functions, principles and main tasks of the stock market. Determined the main problems of development of the Ukraine stock market. Analyzed concept of legislative changes introduced by the National Securities and Stock Market Commission (NSSMC) and highlighted measures of effective functioning of the Ukraine stock market.*

**Key words:** financial system, stock market, stock exchange, securities, stock market participants.

**Постановка проблеми.** Невід'ємним та важливим елементом фінансової системи ринкової економіки є фондовий ринок. Україна будує власний фондовий ринок більше двадцяти років. Однак фондовий ринок України значно відстає в розвитку від фондових площадок промислово розвинутих країн. Створена модель економічного розвитку не здатна забезпечити економічну безпеку країни в умовах загострення глобальних суперечностей. З огляду на це дослідження сучасних умов, особливостей та тенденцій розвитку фондового ринку України стає для національної економіки надзвичайно актуальним.

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

Проблемам, пов'язаним із фондовим ринком, приділяють увагу багато вітчизняних та закордонних учених. Серед них слід назвати таких, як К. Адамова, В. Базилевич, А. Бардакова, І. Бланк, Д. Богач, Д. Бутенко, В. Гринькова, М. Денисенко, С. Еш, В. Загорський, Л. Калініченко, Ю. Кравенко, Б. Койлі, А. Кондрашихин, Н. Левус, Д. Леонов, В. Ляшенко, С. Москвін, Л. Назаренко, В. Нікончук, М. Плахтій, В. Полюхович, Ю. Раделицький, Р. Розена, Г. Терещенко, А. Ткач, В. Улинець-Ходаківська, І. Шкодін, І. Школьник, Г. Яцюк. Проте нинішній його стан свідчить про наявність багатьох невирішених питань, які потребують подальшого вивчення та пошуку шляхів розв'язання.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення сутності поняття «фондовий ринок», дослідження етапів його становлення та розвитку, з'ясування проблем функціонування сучасного фондового ринку України, а також обґрунтування шляхів його розвитку в майбутньому.

#### **Вклад основного матеріалу дослідження.**

Найважливішою тенденцією розвитку світової економіки наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. стало зростання ролі та значення фондового ринку як домінуючого елементу інфраструктурної підсистеми ринкової економіки, ефективного механізму, що забезпечує трансформацію заощаджень в інвестиції та мобільне переміщення ресурсів між галузями економіки, регулює рух грошових і капітальних ресурсів, стабілізує макроекономічну ситуацію, створює умови для економічного зростання.

Фондовий ринок – це інститут чи механізм, який зводить разом покупців (представників попиту) і продавців (постачальників), тобто власників фондових цінностей, а саме цінних паперів. Поняття «фондовий ринок» і «ринок цінних паперів» є тотожними. Відповідно до визначення товаром цього ринку є цінні папери, що визначають склад учасників цього ринку, його місце розташування, порядок функціонування, правила регулювання тощо [1].

Метою функціонування фондового ринку є акумулювання фінансових ресурсів і забезпечення можливості їх перерозподілу шляхом здійснення учасниками ринку різноманітних операцій з цінними паперами, тобто здійснення посередницької діяльності під час руху тимчасово вільних коштів від інвестора до емітента цінних паперів.

Досі існує актуальна проблема неоднозначного розуміння та трактування поняття «фондовий ринок» вченими, проте це поняття активно застосовується та використовується в економіці, ЗМІ, законодавстві, літературі тощо [2].

Слово «фонд» (лат. “fundus”, фр. “fond”), по-перше, означає запаси, ресурси, нагромадження, капітал, по-друге – кошти чи матеріальні цінності, нагромаджені з певною метою.

М. Батунін провів аналіз поняття «фонд» з економічної та морфологічної точок зору. Перш за все воно було еквівалентом поняття «первинний капітал», тобто субстанцією, яка ще не приносила дохід, але вже була цінністю [3].

Цей термін понад триста років тому запозичила економіка. Насамперед поняття було еквівалентом визначенню «первинний капітал», тобто певним складником, який вже став якоюсь цінністю, але ще не приносив дохід [4].

Деякі автори вважають, що поняття фондового ринку, яке зустрічається в економічній літературі сьогодні, може вживатись у вузькому та широкому контекстах (табл. 1) [5–10].

Наведені визначення сутності поняття «фондовий ринок» свідчать про те, що його складна природа має різноманітні прояви і дає можливість аналізувати його з різних позицій [2].

Відзначимо, що в Україні початок розвитку фондового ринку датується XVIII ст. Саме в цей час було засновано Одеську фондову біржу (1796 р.), Київську (1869 р.), Харківську (1876 р.), Миколаївську (1885 р.) тощо. Фондові біржі в Петербурзі, Одесі та Москві були досить вимогливими, хоча вважались ліберальними. Цінні папери того часу на біржу допускалися лише після ретельної перевірки їх власника і за неправдиві відомості притягали до кримінальної відповідальності. Дії маклерів контролював біржовий комітет, а урядові комісії ретельно стежили за котируванням паперів [11].

У 1991 р. було засновано Український фондовий ринок. Упродовж 1995–1998 рр. він мав стрімкий розвиток. Процесу становлення фондового ринку сприяли такі фактори, як прискорення темпів приватизації, зростання сектору державних цінних паперів з надзвичайно високою дохідністю, високі темпи інфляції та фіксований валютний курс.

Однак з 1991 р. фондовий ринок України характеризується досить низькими темпами розвитку. Передусім це пов'язане з нерозвинутою інфраструктурою, досить повільними темпами приватизації та відсутністю законодавчої бази, яка б регулювала діяльність на фондовому ринку. Також у цей період фактично був відсутній ринок цінних паперів, а основним недоліком була відсутність системи обліку прав власності на цінні папери. Недостатнє регулювання фондового ринку привело до його неефективного розвитку й уповільнення процесу інтегрування у світові фондові ринки.

З 1995 р. фондовий ринок України набуває характерного та швидкісного розвитку, що спричинено створенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку, яка прискорила темпи процесу приватизації та здійснювала належне регулювання ринку цінних паперів [12].

У період фінансової кризи 1997–1998 рр. відбувся масовий вихід іноземного капіталу з фінансового ринку, і лише з 2000 р. ринок знову почав розвиватися. Зростання фінансових операцій ринку у 2000–2007 рр. стимулювалось стабільним розвитком економіки країни, зростанням обсягів ВВП, промислового виробництва та сприятливими зовнішніми факторами, такими як зростання попиту на світових ринках на продукцію українських експортерів, зростання цін на продукцію металургії, а також усіх фондових індексів.

Як бачимо, український фондовий ринок вже пройшов декілька етапів та періодів формування й продовжує розвиватись надалі (табл. 2) [13].

Фондовий ринок будь-якої країни виконує чотири найголовніші функції [14]:

1) інформаційна (аналіз стану ринку цінних паперів; систематизація, збір та аналіз відомостей про об'єкт інвестування; вивчення статистики);

2) регулятивна (встановлення тарифів внутрішнього порядку функціонування учасника угоди; складання актів, накладання санкцій; нагляд за процесом випуску або розміщення цінних паперів);

Таблиця 1

**Підходи до визначення сутності поняття «фондовий ринок»**

Автор	Визначення
В.М. Гриньова [5]	Фондовий ринок є сукупністю відносин цивільно-правового характеру, які опосередковують рух капіталів у формі цінних паперів.
Ю.Я. Кравченко [6]	Фондовий ринок (ринок цінних паперів) – система економічних відносин щодо випуску й обігу цінних паперів між його учасниками.
В.В. Оскольський [7]	Фондовий ринок (ринок цінних паперів) – це частина ринку капіталів, де здійснюється купівля-продаж цінних паперів.
А.Б. Кондрашин, В.Г. Рожманов, Т.В.Пепа [8]	Фондовий ринок – сегмент фінансового ринку, на якому обертаються фінансові активи у формі цінних паперів і їх похідних (деривативи, ф'ючерси, опціони) з переважною часткою останніх.
А.Г. Загородній [9]	Фондовий ринок акумулює грошові заощадження юридичних осіб і громадян та спрямовує їх на виробниче й невиробниче вкладання капіталів.
В.І. Кушлін [10]	Фондовий ринок – один з основних механізмів акумулювання заощаджень і їх трансформації в інвестиції.

Етапи розвитку фондового ринку

Етапи	Характеристика
1 етап (80-ті – початок 90-х рр. ХХ ст.)	Активне створення та формування первинного ринку цінних паперів.
2 етап (1994–1999 рр.)	Завершення адаптації до нових правил учасників фондових ринків, формування основних інститутів-регуляторів та стійкого правового середовища ринку цінних паперів.
3 етап (2000 р. – наші дні)	Активна торгівля корпоративними облігаціями та цінними паперами (на первинному та вторинному ринках).

3) правостановча (прийняття рішення про випуск, анулювання, викуп цінних паперів; видача дозволу на проведення операції з цінними паперами або заборона операції; розробка нормативно-правових актів для фондового ринку);

4) контрольна (розрахунок ефективності надання професійних послуг; облік результатів підписки на цінні папери (викуп або анулювання); проведення аналізу фінансового результату операції з цінними паперами).

Для того щоби фондовий ринок України став ефективним механізмом обігу цінних паперів, сприяв економічному розвитку та забезпечував належні умови для інвестицій та надійний захист інтересів, його подальше функціонування має будуватись на принципах цілісності, прозорості, упорядкованості, збалансованості, рівних можливостей для всіх учасників.

Так, принцип цілісності забезпечується лише єдиним місцем котирування, а саме УФБ (Українська фондова біржа), єдиним Центральним депозитарієм цінних паперів та єдиним Кліринговим банком, які забезпечують функціонування системи електронного обігу цінних паперів і проведення торгів акціями, облігаціями тощо.

Контроль за виконанням правил, які встановлюються на ринку, передбачає принцип упорядкованості.

Прозорість як принцип відповідає за оголошену або опубліковану інформацію про діяльність емітента та курс його цінних паперів шляхом її публікації в офіційному виданні УФБ. Здорову конкуренцію на ринку забезпечать абсолютно рівні умови для всіх учасників ринку.

Принцип збалансованості передбачає контроль за розвитком у всіх секторах ринку. Важливу роль на фондовому ринку відіграє «спокій», тобто так зване правило ринку, яке підкреслює, що ринок не може бути «бурхливим», бо інакше дрібні інвестори, що є його опорою, залишають його [11].

В Україні, як і в багатьох країнах світу, обіг цінних паперів є однією з найголовніших галузей фінансової сфери, яка має значний вплив на економіку держави. Тому фондовий ринок є важливим складовим ринкової економіки, оскільки може виступати ефективним механізмом акумуляції та

перерозподілу серед галузей економіки, вільних фінансових ресурсів.

Основними завданнями сучасного фондового ринку України є:

- формування ринкової інфраструктури, яка буде відповідати міжнародним стандартам;
- розвиток вторинного ринку;
- активізація маркетингових досліджень;
- удосконалення ринкового механізму та системи управління;
- забезпечення контролю над капіталом на основі державного регулювання;
- зменшення інвестиційного ризику;
- розвиток ціноутворення [15].

З початку існування ринку цінних паперів в Україні одним з найактуальніших питань є його функціонування. Найголовнішими проблемами ринку є неправильний перерозподіл капіталу та незалучення інвестицій. Також існує низка таких проблем [16]:

- недостатній розвиток інфраструктури фондового ринку, яка потребує належного обміну інформацією між ринками та посередниками;
- недостатність конкурентоспроможності фондового ринку, яка не є сприятливою для державного оподаткування;
- недосконала система регулювання та контролю ринку цінних паперів;
- недосконала система розкриття інформації;
- недосконалисть роботи нормативно-правового забезпечення діяльності фондового ринку;
- низький рівень капіталізації фондового ринку тощо.

На нашу думку, незважаючи на всі вищезгадані проблеми, українська держава та чинне законодавство роблять невеличкі, але впевнені подальші дії щодо розвитку фондового ринку.

У 2018 р. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) представила концепцію законодавчих змін, яка стосуватиметься функціонування інфраструктури ринків капіталу в Україні.

Ця концепція спрямована на розробку більш ефективної та модернізованої інфраструктури ринків капіталів, що призведе до відповідності міжнародним стандартам та світовим практикам. Відповідно до концепції реформа інфраструктури



ринків передбачає імплементацію (виконання державою міжнародних правових норм) важливих актів ЄС, наприклад Директиви № 98/26/ЄС про остаточність розрахунків у платіжних системах та системах розрахунків у цінних паперах (Settlement Finality Directive); Директиви № 2002/47/ЄС стосовно механізмів застосування фінансової застави (Financial Collateral Directive); Регламенту № 648/2012 про позабіржові деривативи, центральних контрагентів і торгових репозиторіїв (EMIR) [17].

Також у документі прийняті до уваги рекомендації консалтингової групи "Oliver Wyman", яка мала можливість оцінити стан інфраструктури ринків капіталів на замовлення Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Зокрема, експерти вищезгаданої фірми у своїй доповіді зазначили, що стан розвитку елементів інфраструктури ринків капіталу в Україні характеризується високим рівнем фрагментації.

Концепція пропонує такі зміни:

- клірингова діяльність центрального контрагента (одна зі сторін договору) має здійснюватися лише кліринговими установами, які отримали ліцензію регулятора;
- скасування законодавчої монополії;
- доступ до ринку іноземних центральних контрагентів (в перспективі);
- забезпечення відкритого доступу центральних контрагентів до бірж.

Голова НКЦПФР Тимур Хромаєв під час презентації зауважив: «Важливо, що ми не лише зафіксували завдання і напрями реформування фінансової інфраструктури, але й визначили конкретні технічні кроки».

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку схвалила зміни до Положення про функціонування фондових бірж, завдяки яким діяльність фондових майданчиків набула позитивних зрушень.

«Проведення біржових торгів та порядок організації мають містити процедури запобігання маніпулюванню цін під час операцій з різними фінансовими інструментами, зокрема цінними паперами, у разі їх запровадження в обіг на фондові біржі», як повідомили в НКЦПФР [17].

Відповідно до нового впровадження щодо Положення власники цінних паперів саме «великих підприємств» та публічних акціонерних товариств отримують право (за власною ініціативою) включити такі цінні папери до біржового списку шляхом надання відповідної пропозиції на фондову біржу.

Якщо емітент отримує пропозицію про внесення до біржового списку цінних паперів, але він (емітент) не відноситься до категорії вищих підприємств та не є публічним товариством, фондова біржа надсилає цьому емітенту таку інформацію:

- пропозиції для включення до біржового списку цінних паперів емітента;
- емітент буде відноситися до категорії підприємств, що становлять суспільний інтерес;
- отримання згоди чи незгоди від емітента на включення його цінних паперів до біржового списку.

Вимоги цього Положення зобов'язують фондові біржі протягом трьох місяців привести свою діяльність у відповідність до зазначених змін. Вони мусять здійснити певні дії та дотримуватися правил, які на дату набуття чинності вищезгаданим рішенням знаходяться у біржовому списку [18].

Для подальшої беззбиткової, належної та функціональної діяльності законодавству слід вжити певних заходів, зокрема [16] створити сприятливі умови для реалізації прав інвесторів; удосконалити законодавчу базу; забезпечити належний захист прав споживачів та інвесторів; стимулювати розвиток інвестиційних фондів.

Попри недоліки, фондовий ринок має потенційні можливості для подальшого розвитку, а особливо це стосується ринку державних цінних паперів.

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

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що фондовий ринок України виник на етапі становлення незалежної української держави й отримав свій розвиток за ступенем зростання економіки країни та зміцнення її правової бази. Будучи невід'ємною частиною світового фінансового ринку, фондовий ринок України має свої специфічні риси (недостатня капіталізація, недосконалість правової, технологічної та організаційної бази, залежність від спекулятивного та іноземного капіталу, непрозорість), які склалися під впливом як економічних, так і політичних процесів, що відбуваються в країні. Незважаючи на відносне зростання за останні роки, український фондовий ринок, як і раніше залишається відсталим і нерозвиненим порівняно з фондовими ринками європейських країн.

Для розвитку та зміцнення позицій українського фондового ринку необхідні вдосконалення правової та організаційної бази функціонування фондового ринку України, підвищення його технологічності та прозорості, що дасть змогу зробити ринок інвестиційно-привабливим як для великих іноземних компаній, так і для широкого спектру приватних інвесторів, що є найважливішим перспективним завданням його розвитку, яке може бути спрямоване на мобілізацію фінансових ресурсів, їх раціональне використання і перерозподіл на основі конкуренції між підприємствами для більш швидкого економічного розвитку, оскільки обіг цінних паперів є необхідним і обов'язковим елементом ринкової економіки в розвинених країнах.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богач Д. Сучасний стан фондового ринку України. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. № 1. С. 128–136.
2. Назаренко Л. Визначення сутності поняття «фондовий ринок». Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2014. Вип. 40. С. 211–217.
3. Батунін М. Співвідношення фондового ринку та ринку цінних паперів. Господарське право. 2006. № 5. С. 109–112.
4. Нікончук В. Формування фондового ринку: економічні аспекти еволюції та інституційної динаміки. Вісник Дніпропетровського ун-ту. Серія «Економіка». 2012. Вип. 6(2). С. 32–37.
5. Гринькова В., Корда В., Лепейко Т. Проблеми розвитку інвестиційної діяльності. Харків: ХДЕУ, 2002. 254 с.
6. Кравченко Ю. Рынок ценных бумаг в вопросах и ответах: учеб. Киев: Ника-Центр, 2005. 536 с.
7. Оскольський В. Ринок цінних паперів в Україні: проблеми функціонування і розвитку. Київ: КСУ, 1996. 122 с.
8. Кондрашихин А., Рожманов В., Пепа Т. Фондовый рынок. Киев: Центр учебной литературы, 2008. 376 с.
9. Загородній А., Вознюк Г. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.
10. Государственное регулирование рыночной экономики: учебник / под ред. В. Кушлина. Москва: издательство РГАС, 2005. 825 с.
11. Еш С. Фінансовий ринок: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
12. Базилевич В., Шелудько В., Вірченко В. та ін. Фондовий ринок: підручник / за ред. В. Базилевича. Київ: Знання, 2015. 621 с.
13. Дєєва Н. Етапи розвитку фондового ринку України у контексті становлення корпоративного управління. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна. 2011. Вип. 39-1. С. 566–577.
14. Гутафель В., Галушко Н. Завдання та функції фондового ринку в сучасних умовах. Економічний вісник Донбасу. 2010. № 3. С. 86–89.
15. Кудряшов В. Курс фінансів: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 431 с.
16. Кузьмінський В., Плетенецька С., Голук В. Проблеми та перспективи розвитку фондового ринку України. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2014. Вип. 37. С. 68–76.
17. Концепція змін в інфраструктурі ринків капіталу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2444511-v-ukraini-predstavili-koncepciu-zmin-v-infrastrukturii-rinkiv-kapitalu.html>.
18. Удосконалення процедури допуску цінних паперів до торгів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2454187-nackomisija-udoskonalila-proceduru-dopusku-cinnih-paperv-do-torgiv.html>.
2. Nazarenko L. (2014) Vyznachennja sutnosti ponjattja "fondovij rynek" Definition of the essence of the concept of "stock market". Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine, vol. 40, pp. 211–217.
3. Batunin M. (2006) Spivvidnoshennja fondovogho rynku ta rynku cinnikh paperv [Ratio of the stock market and the securities market]. Commercial law, no. 5, pp. 109–112.
4. Nikonchuk V. (2012) Formuvannja fondovogho rynku: ekonomichni aspekty evoluciji ta instytucijnoi dynamiky [Formation of the stock market: economic aspects of evolution and institutional dynamics]. Bulletin of Dnipropetrovsk University, vol. 6(2), pp. 32–37.
5. Ghrynjikova V., Korda V., Lepejko T. (2002) Problemy rozvytku investycijnoi dijalnosti [Problems of investment activity development]. Kharkiv: KDEU (in Ukrainian).
6. Kravchenko Yu. (2005) Rynok tsennykh bumag v voprosakh i otvetakh [The securities market in questions and answers]. Kiev: Nika-Center (in Ukrainian).
7. Oskoljskij V. (1996) Rynok cinnikh paperv v Ukrajinі: problemy funkcionuvannja i rozvytku [Securities market in Ukraine: problems of functioning and development]. Kiev: KSU (in Ukrainian).
8. Kondrashikhin A., Rozhmanov V., Pepa T. (2008) Fondovij rynek [Stock market]. Kyiv: Center for Educational Literature (in Russian).
9. Zagorodnij A., Voznjuk Gh. (2007) Finansovo-ekonomichnyj slovnyk [Financial and Economic Dictionary]. Kyiv: Knowledge (in Ukrainian).
10. Kushlina V. (ed.) (2005) Gosudarstvennoe regulirovanie rynochnoy ekonomiki: uchebnik [State regulation of market economy]. Moscow: RGAS (in Russian).
11. Esh S. (2011) Finansovij rynek [Financial market]. Kyiv: Center for Educational Literature (in Ukrainian).
12. Bazylevych V. (ed.), Sheludjko V., Virchenko V. (2015) Fondovij rynek: pidruchnyk [Stock market]. Kyiv: Knowledge (in Ukrainian).
13. Djejeva N. (2011) Etapy rozvytku fondovogho rynku Ukrajinij u konteksti stanovlennja korporativnogho upravlinnja [Stages of the Ukrainian Stock Market Development in the Context of Corporate Governance]. Scientific works of Donetsk National Technical University, vol. 39-1, pp. 566–577.
14. Ghutafel' V. (2010) Zavdannja ta funkciji fondovogho rynku v suchasnykh umovakh [Tasks and functions of the stock market in modern conditions]. Economic Bulletin Donbass, no. 3, pp. 86–89.
15. Kudrjashov V. (2008) Kurs finansiv [The course of finance]. Kyiv: Knowledge (in Ukrainian).
16. Kuzjminskij V., Pletencjka S., Gholjuk V. (2014) Problemy ta perspektyvy rozvytku fondovogho rynku Ukrajinij [Problems and prospects of the Ukrainian stock market development]. Scientific notes of KROK University, vol. 37, pp. 68–76.
17. Koncepcija zmin v infrastrukturi rynkiv kapitalu [Concept of Changes in Capital Markets Infrastructure]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2444511-v-ukraini-predstavili-koncepciu-zmin-v-infrastrukturii-rinkiv-kapitalu.html>.
18. Udoskonalennja procedury dopusku cinnikh paperv do torghiv [Improvement of the procedure for admission of securities to trading]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2454187-nackomisija-udoskonalila-proceduru-dopusku-cinnih-paperv-do-torgiv.html>.

## REFERENCES:

1. Boghach D. (2016) Suchasnyj stan fondovogho rynku Ukrajinij [The current state of the stock market of Ukraine]. Bulletin of the East European University of Economics and Management, no. 1, pp. 128–136.

**Kharun O.A.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of International Economic Relations,  
Khmelnytskyi National University

**Halkina Yu.V.**

Master,  
Khmelnytskyi National University

## THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF THE UKRAINIAN STOCK MARKET

The purpose of the article is to define the essence of the concept “stock market”, to study stages of its formation and development, to find out problems of functioning of the modern stock market of Ukraine, as well as to substantiate ways of its development in the future.

The article investigates approaches to the definition of the essence of the concept of “stock market”.

It also brings the definition of the essence of the concept of “stock market” to indicate its complex nature with its various manifestations and make it possible to analyze it from different points of view.

The stages of the stock market development are characterized: Stage 1 (80 early 90s and 20th century); Stage 2 (1994–1999); Stage 3 (since 2000 – current year).

Four main functions of the stock market are taken into consideration: informational; regulatory; constitutive; controlling. The principles, which the functioning of the stock market is based on, include: integrity; transparency; orderliness; balance; equal opportunities for all participants. The main tasks of the modern Ukrainian stock market are the formation of a market infrastructure that will meet international standards; development of the secondary market; activation of marketing researches; improvement of the market mechanism and management system; provision of capital control on the basis of state regulation; reduction of investment risk; pricing development.

The main problems with the development of the stock market in Ukraine are identified. Firstly, it is an insufficient development of the stock market infrastructure, which requires the proper exchange of information between markets and intermediaries; secondly, insufficient competitiveness of the stock market, which is not favorable for state taxation; thirdly, imperfect system of regulation and control of the securities market; finally, imperfect disclosure system, imperfection of the normative and legal provision of the stock market activity and low stock market capitalization, etc.

The concept of legislative changes introduced by the NCSSMF is analyzed and measures of effective functioning of the stock market in Ukraine are highlighted.

Therefore, in order to develop and strengthen positions of the Ukrainian stock market, it is necessary to improve the legal and organizational framework for the functioning of the Ukrainian stock market, improve its technology and transparency, which will make the market attractive for investment both for large foreign companies and for a wide range of private investors, which is the most important promising task of its development, which can be directed to the mobilization of financial resources, their rational use, and redistribution on the basis of competition between enterprises for faster economic development, since the circulation of securities has been a necessary and obligatory element of a market economy in developed countries.

## РОЗДІЛ 8. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ АУДИТУ ЗВІТНОСТІ  
ЗА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ В УКРАЇНІURGENT ISSUES OF AN AUDIT OF REPORTING  
UNDER INTERNATIONAL STANDARDS IN UKRAINE

УДК 657.6

Дугар Т.Є.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри Організації обліку

та аудиту

Полтавська державна аграрна академія

*У статті розглянуто сутність аудиту під час формування звітності за вимогами НП(С)БО та за МСФЗ, встановлені основні принципи аудиту фінансової звітності за національними нормами законодавства та за МСФЗ.*

**Ключові слова:** аудит фінансової звітності, МСФЗ, аудиторська діяльність, комплексний аудит, методи аудиту, аудиторський ризик.

*В статье рассмотрена сущность аудита при формировании отчетности по нормам национального учета и по МСФО, установлены основные принципы аудита финансо-*

*вой отчетности по национальным нормам законодательства и по МСФО.*

**Ключевые слова:** аудит финансовой отчетности, МСФО, аудиторская деятельность, комплексный аудит, методы аудита, аудиторский риск.

*The article discusses the essence of differences between the requirements of national standards and the main principles of preparation of financial statements under IFRS, establishes the basic principles of audit of financial statements according to national legislation and IFRS.*

**Key words:** audit of financial statements, IFRS, auditing, complex audit, audit methods, audit risk.

**Постановка проблеми.** Підхід фахівців до аудиту фінансової звітності за стандартами IFRS повинен відповідати Міжнародним стандартам аудиту (ISA – International standards of audit) в аспектах сфери відповідальності, якості, виконуваних процедур, системи взаємодії з менеджментом і акціонерами компанії-клієнта, а також у плануванні проведення аудиторської перевірки.

Фахівці з роботи з міжнародними аудиторськими компаніями повинні бути дипломованими експертами за програмою ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) – Асоціації дипломованих сертифікованих бухгалтерів – та мати великий досвід проведення аудиту згідно з Міжнародними Стандартами в організаціях, що належать до різних сфер діяльності.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.**

Питання не лише необхідності реформування вітчизняної системи бухгалтерського обліку, а й адаптації фінансової звітності України до вимог міжнародних поряд із проблемами аудиту звітності за міжнародними стандартами обґрунтовували у своїх працях Г.Г. Кірейцев, С.Ф. Голов, Ф.Ф. Бутинець, В. Костюченко, В.М. Кужельний, В.М. Жук, В.Г. Лінник, В.П. Пархоменко, А. Фаріон та інші провідні вчені.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення можливості залучення внутрішнього та зовнішнього резерву вітчизняних аудиторів та аудиторських підприємств як інструменту підвищення ефективності їхньої діяльності на міжнародному просторі аудиторських перевірок.

На національному аудиторському ринку поступово повинно розвинути рішення про впровадження в обліку пріоритету із складан-

ням фінансової звітності за МСФЗ поряд з обов'язковим формуванням звітності за національними стандартами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Аудит за міжнародними стандартами цікавий тим компаніям, які прагнуть залучити іноземні інвестиції або продати свої акції міжнародним компаніям. У цих ситуаціях західний партнер хоче зрозуміти реальне фінансове становище підприємства, і для цього він часто запитує аудит за міжнародними стандартами. Аудит за міжнародними стандартами проводиться в тому разі, коли звітність компанії складена згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності (IFRS – by the international standards of the financial reporting) [1].

Процедура проведення аудиту відповідно до стандартів МСФО (International Financial Accounting Standards) полягає в тестуванні аудиторських доказів, наприклад таких, як:

- оцінка принципів бухгалтерського обліку, які застосовуються в компанії;
- аудит фінансових показників підприємства, їх достовірність;
- перевірка розкриття всіх аспектів господарської діяльності підприємства в звітній документації МСФЗ;
- оцінка суттєвості оціночних критеріїв, застосовуваних управлінням – оцінка коректності подання звітності загалом.

Для того щоб відповісти на питання про достовірність фінансової звітності, фахівці з міжнародного аудиту перевіряють всі сторони діяльності компанії, в тому числі здійснюють аудит активів, аудит пасивів, доходів і витрат за звітний період, а також власного капіталу [2].



У результаті проходження аудиторської перевірки за міжнародними нормами надається аудиторський висновок, в якому фахівці роблять огляд фінансової звітності відповідно до Міжнародних Стандартів Аудиту та надають висновок про наявність або відсутність ознак недостовірності фінансової звітності.

Аудит – це незалежна експертиза фінансових звітів та іншої інформації про господарсько-фінансову діяльність суб'єкта господарювання з метою формування висновків про його реальний фінансовий стан. У міжнародній практиці – це вид аудиту, який має статус «комплексний аудит» (Due Diligence).

Комплексний аудит (Due diligence) – це аналіз усіх ризиків компанії (групи компаній), у тому числі фінансових, податкових, юридичних і кадрових, він також включає в себе оцінку вартості компанії (групи компаній) та її фінансового стану.

У процесі проведення комплексного аудиту (Due diligence) фахівцями повинна здійснюватися комплексна перевірка, яка складається із цілісних блоків (аудиторських) процедур різного рівня, рис. 1.

1. Фінансовий аудит (Financial Due Diligence – аудит фінансової звітності) є незалежною аудиторською перевіркою, що вимагає вивчення фінансових ризиків компанії (або групи компаній) [3; 4]. Оцінку вартості компанії та її фінансового стану розмежовують за такими аудиторськими процедурами:

– EBITDA (англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування

витрат із виплати відсотків, податків, зносу і нарахованої амортизації, прибуток до оподаткування; чистий прибуток; чисті активи;

- правильність складання балансу;
- доходи і витрати, достовірність пояснень до них;
- показники оборотності та прибутковості;
- основні засоби, товарні та матеріальні запаси;
- фінансові вкладення, дебіторська заборгованість;
- операції зі взаємозалежними особами;
- кредиторська заборгованість за позиками, кредитами, за розрахунками з постачальниками;
- невраховані зобов'язання;
- інвентаризація пасивів і активів організації та ін.

2. Юридичний аудит (Legal Due Diligence) – аналіз юридичних ризиків компанії (групи компаній) із розкриттям:

- 2.1. юридичний аудит (Legal Due Diligence) корпоративного управління;
- 2.2. юридичний аудит у сфері акцій та акціонерів Компанії;
- 2.3. юридичний аудит регулюючих аспектів діяльності компанії;
- 2.4. юридичний аудит основних контрактів, договорів;
- 2.5. юридичний аудит документації, що підтверджує майнові права;
- 2.6. юридичний аудит у сфері трудових відносин;
- 2.7. юридичний аудит судових позовів та інших претензій.

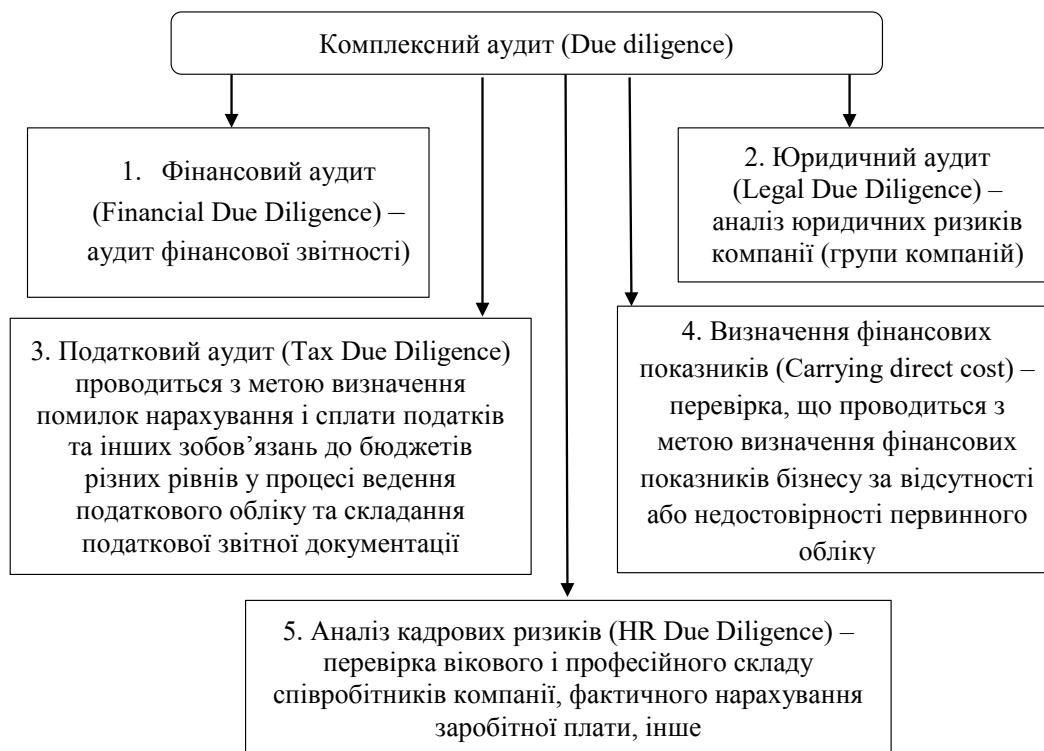


Рис. 1. Схема комплексного аудиту звітності за міжнародними стандартами

3. Податковий аудит (Tax Due Diligence) є незалежною аудиторською перевіркою, яка передбачає аналіз і оцінку податкових ризиків компанії (або групи компаній) та проводиться з метою визначення помилок нарахування і сплати податків та інших зобов'язань до бюджетів різних рівнів у процесі ведення податкового обліку та складання податкової звітної документації:

- вивчення структури і динаміки основних податкових зобов'язань;
- фактичні податкові зобов'язання компанії (групи компаній);
- оптимізація обліку доходів і витрат;
- правильність нарахування та своєчасна оплата податкових обов'язкових платежів;
- основні податкові ризики;
- правомірність використання податкових пільг;
- невраховані зобов'язання;
- розрахунок потенційно можливих донарахувань податкових зобов'язань, пені і штрафів за виявленими податковими ризиками;
- перевірка правильності складання податкових декларацій і розрахунків по податках.

4. Визначення фінансових показників (Carrying direct cost) – перевірка, що проводиться з метою визначення фінансових показників бізнесу за відсутності або недостовірності первинного обліку [5].

5. Аналіз кадрових ризиків (HR Due Diligence) – перевірка вікового і професійного складу співробітників компанії, фактичного нарахування заробітної плати, інше.

Необхідність проведення аудиту зумовлена потребою користувачів у достовірній інформації про фінансовий стан господарюючого суб'єкта, а не у формальному розкритті основних показників фінансової та іншої звітності господарюючого суб'єкта. Користувачами інформації повинні бути власники, керівництво управлінського апарату, інші фізичні та юридичні особи, що мають матеріальну зацікавленість у фінансово-господарській діяльності цього суб'єкта, а також усі ті, кому необхідно бути впевненим у достовірності та повноті наданої інформації про фінансовий стан суб'єкта господарювання.

У здійсненні виробничо-фінансової діяльності господарюючих суб'єктів бере участь велика кількість взаємопов'язаних організаційних, трудових, матеріальних і факторів виробництва.

Мета будь-якого господарюючого суб'єкта – якомога ефективніше використати всі наявні фактори та отримати максимальний кінцевий результат.

Об'єкти аудиту – фінансові результати підприємства (прибутки або збитки), операції, пов'язані з їх формуванням, особливості визнання доходів та витрат у різних звітних періодах. [6]

Запровадження та адаптація фінансової звітності до МСФЗ дає змогу:

1) уникнути необхідності складання податкової та спеціалізованої звітності, таким чином зменшити ризики для інвесторів та кредиторів;

2) формування звітності для зарубіжних партнерів та зовнішніх інвесторів;

3) збільшення довіри до фінансової звітності, зокрема її показників;

4) забезпечити прозорість та зрозумілість облікової інформації;

5) фінансова звітність за МСФЗ дасть змогу об'єктивно приймати та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення;

6) звітність вільно перевіряють і підтверджують провідні аудитори світу;

7) підприємства (організації) мають можливість отримати міжнародну репутацію серйозного партнера міжнародного рівня;

8) зменшити витрати на розроблення власних стандартів.

Згідно з аудитом фінансової звітності, складеної за міжнародними стандартами, у підприємства, що перевірялося, підвищується рівень інформаційних технологій, аналіз процедур внутрішнього контролю, збір аудиторських доказів, виконання додаткових завдань із підготовки фінансової інформації та огляду фінансової звітності, що дають змогу мати обґрунтовану впевненість у достовірності отриманих аудиторських висновків.

При цьому додатковими результатами проведеного міжнародного аудиту є виявлення ризиків бізнесу, вузьких і проблемних місць та аналіз заходів щодо їх усунення. Остаточні висновки щодо висловлення аудиторської думки залежать від наявності ознак недостовірності узвітній документації.

Структура і класифікація міжнародних стандартів МСФЗ – це документи, які прийняті Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та визначають порядок складання та подання фінансової звітності. Міжнародні стандарти класифікують залежно від дати їх уведення в дію: міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (МСБО, англ. IAS – International Accounting Standards); міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ, англ. IFRS – International Financial Reporting Standards) [7; 8].

Крім того, до системи міжнародних стандартів включаються тлумачення, розроблені Комітетом із тлумачення МСФЗ (КТМСФЗ, англ. IFRIC – International Financial Reporting Interpretations Committee) або раніше діючим Постійним комітетом із тлумачення (ПКТ, англ. SIC – Standing Interpretations Committee).

Концептуальна основа фінансової звітності, на базі якої ґрунтується складання і подання фінансових звітів зовнішнім користувачам, до складу МСФЗ не включаються [9].

Основні етапи становлення та обґрунтування норм Міжнародних стандартів фінансової звітності в світі та в Україні подано в табл. 1.

Таблиця 1

**Етапи становлення Міжнародних стандартів фінансової звітності в світі та в Україні**

Етап	Назва етапу	Період	Тлумачення
1	2	3	4
I	Виникнення	1959–1978 рр.	Винесення питань регулювання бухгалтерського обліку на міжнародний загал, причому створено спеціальну групу з питань бухгалтерського обліку, Об'єднану канадську міжнародну групу, Комітет із міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, експертну групу при ООН, Міжнародну федерацію бухгалтерів.
II	Становлення	1979–1989 рр.	Налагодження конструктивних зв'язків між міжнародними організаціями, що займаються розробленням та тлумаченням гострих питань щодо обліку та виокремлення двох домінуючих систем бухгалтерського обліку – МСФЗ та GAAP.
III	Розквіт	1990 – н. ч.	Поступове визнання МСФЗ урядами країн ЄС, Китаю, Австралії та міжнародними організаціями, а саме: COT – Світовою організацією торгівлі; МВФ – Міжнародним валютним фондом; IOSCO – Міжнародною організацією комісій з цінних паперів; OESD – Організацією економічного співробітництва та розвитку.
<b>1</b>	<b>2</b>		
<b>Етапи формування в Україні</b>	<b>Нормативна база та основні процеси розвитку</b>		
2007 рік – Україна	Україна – учасник Програми зміцнення аудиту та звітності в країнах Східного партнерства (Strengthening Auditing and Reporting in the Countries of the Eastern Partnership (STAREP)), яку розпочато Світовим банком, ухвалено Стратегію застосування МСФЗ в Україні.		
2011 рік – Україна	укладений Меморандум про взаємодію, співробітництво та координацію дій щодо запровадження в Україні Міжнародних стандартів фінансової звітності від 10 червня 2011 року.		
2013 рік – Україна	застосування міжнародних стандартів фінансової звітності стало обов'язковим для підприємств, що здійснюють господарську діяльність у сферах надання фінансових послуг та недержавного пенсійного забезпечення, затверджено Постановою КМУ «Про внесення змін до Порядку подання фінансової звітності» від 16 січня 2013 року № 29		
3 1 січня 2014 року – Україна	застосування МСФЗ стало обов'язковим для кредитних спілок – такі вимоги встановлено п. 2 Порядку надання фінансової звітності, затвердженого постановою КМУ «Про затвердження Порядку подання фінансової звітності» від 28 лютого 2000 року за № 419, із змінами від 07 листопада 2013 року.		

Таким чином, за нормами і міжнародного і національного розкриття фінансової звітності аудит фінансової звітності – актуальний процес комплексної дії аудиторів, оскільки достовірна оцінка діяльності загалом та економічний підсумок в розрізі виробничої діяльності господарюючих суб'єктів, виражений у вартісній (грошовій) формі, потребує об'єктивного висвітлення.

Контроль як функція управління є випробуванням у різних системах протягом багатьох десятиріч, зокрема це процес, спрямований на досягнення стратегічних довгострокових цілей підприємства, що і є результатом дій керівництва з планування, організації, моніторингу діяльності суб'єкта господарювання загалом та його окремих підрозділів [4].

Недоліками впровадження аудиту фінансової звітності в Україні у підприємствах, які застосовують МСФЗ, є:

- складність впровадження самих МСФЗ;
- професійна підготовка і знання фінансистів та бухгалтерів у сфері МСФЗ, які тягнуть за собою значні фінансові навантаження;
- дефіцит кваліфікованих спеціалістів у питаннях МСФЗ;

- непридатність використання МСФЗ в окремих галузях економіки;

- вимоги від бухгалтерів, аудиторів знання професійної англійської мови, достовірного і правильного перекладу стандартів [10].

В Україні Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг видання 2016–2017 років (у перекладі українською мовою) повинні застосовуватися всіма аудиторами та аудиторськими фірмами під час складання звітів із завдань, виконання яких буде здійснюватися після 1 липня 2018 року, затверджені Рішенням Аудиторської палати України «Про застосування стандартів аудиту» від 08.06.2018 року № 361.

В умовах ринкової економіки перед бухгалтерами стоїть завдання не просто визначити фінансовий результат (прибуток або збиток), а перед аудиторами – перевірити правильність його визначення, підтвердити достовірність показників звітності про фінансові результати, а також здійснити комплексний аналіз щодо його впливу (реального або можливого) на приріст вартості компанії.

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами дослідження можна дійти таких висновків:

1. Аудит звітності, складеної за міжнародними стандартами, як система забезпечення достовірності даних фінансової звітності повинна розширяти користувачів не лише в суб'єктів господарювання, для яких цей аудит є обов'язковим.

2. Відповідальність за організацію внутрішнього контролю несуть власники або уповноважений орган (посадова особа), який здійснює керівництво підприємством, та в наших рекомендаціях об'єктивним стає рішення керівництва про впровадження фінансової звітності як за національними положеннями, так і за МСФЗ.

3. Залучення незалежного фінансового експерта, сертифікованого аудитора, не будучи обов'язковим для більшості підприємств України, повинно стати способом стратегічного аналізу та європейського розвитку підприємства, що дасть можливість для розширення бізнесу за межами України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Жолнер І.В. Фінансовий облік за міжнародними та національними стандартами: [навчальний посібник]. К.: ЦУЛ, 2012. 368 с.
2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
3. Зубілевич С. Облікова Директива ЄС, її вплив на склад і зміст звітів європейських компаній та перспективи для України. Бухгалтерський облік і аудит, № 7, 2014. С. 3–17.
4. Концептуальна основа фінансової звітності: URL: <http://www.minfin.gov.ua/file/link/332198/file/buh.pdf>.
5. Кузіна Р.В. Перспективи впровадження облікової директиви ЄС в Україні // Економічний аналіз: зб. Наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», № 2, 2015. Том 19. С. 214–219.
6. Маренич Т.Г. Транспортування вимог Директиви 2013/34/ЄС до національного законодавства України. БІЗНЕСІНФОРМ, № 6, 2016. С. 166–173.
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Перше застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності». URL: [http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art\\_id=92410&cat\\_id=92408](http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=92410&cat_id=92408).
8. Меморандум про взаємодію, співробітництво та координацію дій щодо запровадження в Україні Міжнародних стандартів фінансової звітності від 10 червня 2011 року. URL: <http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article>.

9. Нормативно-методичне забезпечення бухгалтерського обліку в умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності / за ред. Л.Г. Ловінської. Київ: ДННУ «Акад. фін. управління», 2013. 294 с. (ISBN 978–966- 2380-60-6)

10. Павелко О.В. Методика проведення внутрішньогосподарського контролю доходів та фінансових результатів Бухгалтерський облік і аудит. № 3, 2015. С. 52–60.

11. Фінансова звітність САТП 0904 URL: <http://smida.gov.ua>.

#### REFERENCES:

1. Zholner I.V. (2012) Finansovyi oblik za mizhnarodnyimi ta natsionalnymi standartami: [navchalnyi posibnyk]. K.: TsUL, 368 s. (in Ukrainian).
2. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 21 hrudnia 2017 r. № 2258-VIII. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
3. Zubilevych S. Oblikova Dyrektyva YeS, yii vplyv na sklad i zmist zvitiv yevropeiskykh kompanii ta perspektyvy dlia Ukrainy. Bukhhalterskyi oblik i audyt, № 7, 2014. S. 3–17 (in Ukrainian).
4. Kontseptualna osnova finansovoi zvitnosti: URL: <http://www.minfin.gov.ua/file/link/332198/file/buh.pdf>.
5. Kuzina R.V. Perspektyvy vprovadzhennia oblikovoi dyrektyvy YeS v Ukraini // Ekonomichnyi analiz: zb. Nauk. prats / Ternopil'skyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. – Ternopil: Vydavnycho-polihrafichniy tsentr Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka», № 2, 2015. Tom 19. S. 214–219 (in Ukrainian).
6. Marenych T.H. Transportuvannia vymoh Dyrektyvy 2013/34/ЄS do natsionalnoho zakonodavstva Ukrainy. BIZNESINFORM, № 6, 2016. S. 166–173 (in Ukrainian).
7. Mizhnarodnyi standart bukhalterskoho obliku 1 «Pershe zastosuvannia Mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti». URL: [http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art\\_id=92410&cat\\_id=92408](http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=92410&cat_id=92408).
8. Memorandum pro vzaiemodiiu, spivrobotnytstvo ta koordynatsiiu dii shchodo zaprovadzhennia v Ukraini Mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti vid 10 chervnia 2011 roku. URL: <http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article>.
9. Normatyvno-metodychne zabezpechennia bukhalterskoho obliku v umovakh zastosuvannia mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti / za red. L.H. Lovinskoi. – Kyiv: DNNU «Akad. fin. upravlinnia», 2013. 294 s. – (ISBN 978-966- 2380-60-6) (in Ukrainian).
10. Pavelko O.V. Metodyka provedennia vnutrishno-hospodarskoho kontroliu dokhodiv ta finansovykh rezultativ Bukhhalterskyi oblik i audyt. № 3, 2015. S. 52–60 (in Ukrainian).
11. Finansova zvitnist SATP 0904. URL: <http://smida.gov.ua>.



**Dugar T.E.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Organization of Accounting and Audit  
Poltava State Agrarian Academy

### **URGENT ISSUES OF AN AUDIT OF REPORTING UNDER INTERNATIONAL STANDARDS IN UKRAINE**

The need for auditing is conditioned by the need for users to have reliable information about the financial condition of the entity, and not the formal disclosure of the main indicators of financial and other reporting by the entity. The users of information should be the owners, the management of the management apparatus, other natural and legal persons who have a material interest in the financial and economic activities of this entity, as well as all those who need to be sure of the reliability and completeness of the information provided on the financial position of the sub-object of management.

As a result of the audit, international auditing standards are issued, in which experts make an overview of the financial statements in accordance with the International Standards on Auditing and conclude whether there are any signs of unreliability in the financial statements.

An audit is an independent examination of the financial statements and other information on the economic and financial activities of the entity in order to draw conclusions about its actual financial condition. In international practice, this is a type of audit that has the status of a comprehensive audit (Due Diligence).

Due diligence is an analysis of all the risks of a company (a group of companies), including financial, tax, legal, and personnel, and it also includes an assessment of the company (a group of companies) and its financial condition.

According to the audit of financial statements prepared according to international standards in the audited company, the level of: information technology, analysis of internal control procedures, audit evidence collection, additional tasks for the preparation of financial information and a review of financial reporting that allows reasonable assurance of the reliability of the received auditor's conclusions.

At the same time, the additional results of the conducted international audit are the identification of business risks, bottlenecks and problem areas, and an analysis of measures to eliminate them. The final conclusions regarding the expression of audit opinion depend on the presence of signs of unreliability in the reporting documentation.

According to the results of the study, the following conclusions can be drawn: an audit of international standards, as a system for ensuring the reliability of financial reporting data, should expand users not only to business entities, for which this audit is mandatory; responsibility for the organization of internal control is carried by the owners or the authorized body (official) who manages the enterprise, and in our recommendations the decision of the management about the introduction of financial statements both according to the national regulations and work alongside the IFRS becomes objective in our recommendations; the involvement of an independent financial expert, certified auditor, not being mandatory for most Ukrainian enterprises, should become a way of strategic analysis and European development of the enterprise, which will enable the expansion of business beyond Ukraine.

## ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ОБЛІКУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ

### FORMATION OF ACCOUNTING POLICY OF THE ENTERPRISE FOR ACCOUNTS RECEIVABLE

*У статті проаналізовані теоретична та практична складові частини процесу формування облікової політики підприємства щодо обліку дебіторської заборгованості. Визначена роль облікової політики в управлінні фінансовими активами підприємства. Обґрунтована необхідність включення до розпорядчого документу з облікової політики підприємства окремих елементів щодо обліку дебіторської заборгованості.*

**Ключові слова:** облікова політика, дебіторська заборгованість, резерв сумнівних боргів.

*В статье проанализированы теоретическая и практическая части процесса формирования учетной политики предприятия относительно учета дебиторской задолженности. Определена роль учетной политики в управлении финансовыми активами*

*предприятия. Обоснована необходимость включения в распорядительный документ об учетной политике предприятия отдельных элементов относительно учета дебиторской задолженности.*

**Ключевые слова:** учетная политика, дебиторская задолженность, резерв сомнительных долгов.

*In the article being analyzed theoretical and practical parts of process formation of accounting policy of enterprise about accounting of receivable. The role of accounting policy in the management of financial assets is determined. Necessity of including to the regulatory document of accounting policy important parts about accounting of receivable was explained in the article.*

**Key words:** accounting policy, receivable, reserve of doubtful debts.

УДК 657.36

**Левченко З.М.**

к.е.н., доцент,  
професор кафедри Організації обліку та аудиту  
Полтавська державна аграрна академія

**Постановка проблеми.** Дебіторська заборгованість як джерело грошових надходжень, щодо яких підприємство приймає управлінські рішення про фінансування основної, інвестиційної чи фінансової діяльності, потребує методологічного забезпечення облікових процедур та надання звітної інформації. З погляду організації бухгалтерського обліку розрахунків важливе значення для підприємства має формування адекватної облікової політики щодо їх обліку. Облікова політика є не лише інструментом організації обліку, а й елементом управління заборгованістю підприємства.

Згідно з П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» – це заборгованість дебіторів підприємству на певну дату [1]. Це означає, що господарські операції, пов'язані з її утворенням, вже відбулися в минулому, і головним завданням обліку залишається питання її погашення або мінімізація втрат від несвоєчасної сплати боргу. В організаційному плані це дуже важливі і надскладні питання. Тому облікова політика підприємства щодо обліку дебіторської заборгованості повинна методично забезпечувати порядок обліку господарських операцій щодо її погашення, управління станом заборгованості як фінансовим активом та організацію звітності.

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

Питання облікової політики підприємства та головних етапів її формування досліджували у своїх працях такі вчені, як В.М. Жук, В.М. Гаврилюк, Ф.Ф. Бутинець, Т.В. Давидюк, Н.І. Цегельник, В.О. Кулик. Більшість досліджень стосуються переважно загальних питань обліку дебіторської заборгованості, її визнання та оцінки.

Але залишається потреба максимально узагальнити проблеми формування облікової полі-

тики щодо обліку дебіторської заборгованості та сформулювати наукові та практичні пропозиції її удосконалення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бухгалтерського обліку та економічних перспектив господарюючих суб'єктів.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення досвіду формування облікової політики щодо обліку дебіторської заборгованості та розроблення пропозицій щодо складових елементів розпорядчого документу про облікову політику підприємства в частині обліку дебіторської заборгованості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державні органи виконавчої влади в Україні згідно із законодавством забезпечують державне регулювання в галузі бухгалтерського обліку з метою створення єдиних правил ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, які є обов'язковими для всіх підприємств та гарантують і захищають інтереси користувачів. [2] Уніфікація форм звітності, методик та порядку складання фінансової звітності все ж передбачає наявність певних особливостей в організації бухгалтерського обліку і виборі власної облікової політики суб'єктами господарювання.

Історія впровадження в організацію бухгалтерського обліку порядку вибору облікової політики підприємствами має свою еволюцію у практиці облікової роботи. Сьогодні прийшли до такого розуміння: облікова політика – це сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності [2].

Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку дещо інакше трактують і саме явище облікової політики, і підходи до її місця в управлінні підпри-

емством. Згідно з Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки», облікові політики – це конкретні принципи, основи, домовленості, правила та практика, застосовані суб'єктом господарювання під час складання та подання фінансової звітності [3].

Зміни, що внесені останньою редакцією Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», підкреслюють роль облікової політики в організації і веденні бухгалтерського обліку, наголошуючи на її провідній ролі у формуванні на підприємстві власної методики обліку окремих операцій та подій, щодо яких може існувати кілька методів, правил чи прийомів проведення облікових процедур. Але все ж міжнародні стандарти дають власникам та менеджерам підприємства більше свободи у формуванні облікової політики, чим підкреслюють її важливе місце в системі управління підприємством, його діяльністю, майновими та фінансовими активами.

На нашу думку, повне та неупереджене формування облікової політики, яка втілювала б набутий досвід ведення господарської діяльності і розрахункової дисципліни підприємства та враховувала сучасні реалії законодавчого поля й економічної ситуації в країні, відповідало би потребам управління та захищало інтереси власника.

З метою удосконалення обліку дебіторської заборгованості, узагальнення методичних підходів до формування облікової політики підприємства щодо цього об'єкта обліку та розрахунків з дебіторами зокрема пропонуємо такі рішення.

У наукових публікаціях українських вчених дослідження формування облікової політики щодо обліку дебіторської заборгованості знайшли своє відображення. І.В. Супрунова наводить перелік елементів облікової політики підприємства щодо обліку дебіторської заборгованості, до якого включає: види діяльності підприємства, форму ведення обліку, визнання та оцінку дебіторської заборгованості, класифікацію та аналітику дебіторської заборгованості, визнання сумнівної заборгованості, період та метод нарахування резерву сумнівних боргів, визнання заборгованості безнадійною, порядок списання безнадійної заборгованості [4, с. 359]. Н.І. Цегельник доповнює цей перелік такими елементами, як: вимоги до змісту та оформлення первинних документів з продажу продукції, організація архіву та строки зберігання документів, порядок, строки проведення інвентаризації та її об'єкти, організація внутрішнього контролю розрахунків [5, с. 80].

На нашу думку, цей перелік перевантажений організаційними процедурами, які до облікової політики мають опосередкований стосунок і є елементами загальної системи організації бухгалтерського обліку на підприємстві. Проте до цього

переліку все ж слід внести нові елементи, які будуть формувати облікову політику підприємства в частині методики, принципів та процедур щодо обліку дебіторської заборгованості.

Головним принципом бухгалтерського обліку та фінансової звітності щодо облікової політики є принцип послідовності. Послідовність – це постійне (з року в рік) застосування підприємством обраної облікової політики [2]. Але можна стверджувати, що облікова політика підприємства повинна дотримуватися всіх передбачених Законом «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» принципів, які формують систему організації бухгалтерського обліку на підприємствах. Зокрема, під час організації бухгалтерського обліку розрахунків із дебіторами та дебіторської заборгованості важливим є питання її визнання та відображення у фінансовій звітності на дату балансу. Т.В. Давидюк наголошує, що резерв сумнівних боргів створюється саме для забезпечення принципу відповідності доходів і витрат і тому не є обґрунтованим для окремих видів дебіторської заборгованості, а саме для заборгованості з виданих авансів та наданих позик, оскільки за ними у підприємства не виникають доходи [6, с. 107].

На нашу думку, таке твердження не є досить обґрунтованим. Такого принципу у сучасному законодавстві немає. Принцип нарахування визначений таким чином: нарахування – доходи і витрати – відображаються в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності в момент їх виникнення, незалежно від дати надходження або сплати грошових коштів [2]. Про відповідність доходів і витрат не йдеться, а створення резервів сумнівних боргів є одним із важливих елементів облікової політики підприємства, оскільки дає можливість відображати у фінансовій звітності майбутні грошові потоки, оцінені за чистою вартістю реалізації.

Більшість економістів радять створювати резерви сумнівних боргів лише для дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги як результат основної діяльності. Але пов'язувати це з дією принципу відповідності доходів і витрат не варто. Тому підприємство має саме вирішувати, щодо якого виду дебіторської заборгованості йому створювати резерв.

Нормативні документи пропонують лише один елемент до розпорядчого документу підприємства з облікової політики щодо обліку дебіторської заборгованості, а саме: вибір методу обчислення резерву сумнівних боргів (у разі потреби – спосіб визначення коефіцієнта сумнівності) [7].

Із цього приводу треба констатувати таке. Аналіз розпорядчих документів щодо облікової політики значної кількості підприємств Полтавської області дає нам підстави стверджувати, що більшість із них взагалі не включають подібний елемент до Наказу

про облікову політику або декларують його створення, та все ж ніяких дій з цього приводу не здійснюють. Сума дебіторської заборгованості у звітності відображається в сумі погашення, яка була первісно визнана, без урахування сумнівної заборгованості, яка все ж має місце в системі розрахунків незалежно від ретельності вибору партнерів.

Вимоги П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» передбачають надання інформації про заборгованість дебіторів на дату балансу в оцінці за чистою вартістю реалізації, яка є різницею між визнаною сумою заборгованості та сумою резерву сумнівних боргів [1]. За економічним змістом чиста вартість реалізації дебіторської заборгованості є сумою майбутніх грошових надходжень, на які підприємство може розраховувати як на реальний фінансовий ресурс, вже з урахуванням можливих негараздів з простроченням платежів окремими дебіторами з різних організаційних, юридичних чи економічних причин.

Керівництву підприємства для прийняття управлінських рішень щодо розпорядження майном та діяльністю підприємства з метою фінансування їх виконання необхідна саме така інформація. Тому для формування об'єктивної облікової інформації щодо майбутніх грошових надходжень в обліковій політиці потрібно не лише передбачати методи створення резерву сумнівних боргів та супутніх їм способів визначення коефіцієнта сумнівності, а й інші необхідні положення. Серед них можемо виділити такі.

1. Визначення переліку видів поточної дебіторської заборгованості, щодо якої буде створюватися на підприємстві резерв сумнівних боргів. Діючи П(С)БО 10 жорстко цей перелік не визначений. Традиційно створення резерву передбачалося лише для поточної дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Але залежно від специфіки діяльності підприємства цей перелік може бути розширений. До цього переліку можуть потрапити такі види заборгованості, як розрахунки за претензіями, розрахунки з відшкодування матеріальних збитків тощо.

2. Методичні підходи щодо класифікації дебіторської заборгованості за строками непогашення. П(С)БО 10 вимагають обов'язкового надання у фінансовій звітності інформації щодо суми поточної дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги в розрізі її класифікації за строками непогашення. Для цього необхідно визначити, за якою методикою буде ранжироватися визнана дебіторська заборгованість за строками непогашення: за останні 6 місяців чи за останні 3 роки. Для забезпечення такої інформації для аналізу потрібна відповідна організація обліку первісного визнання дебіторської заборгованості та її оцінки, дотримання строків та факту погашення, визнання заборгованості безнадійною за відповідні облікові періоди.

3. Важливим елементом обліку дебіторської заборгованості є її визнання та оцінка. Під час визнання доходу від операцій між пов'язаними сторонами використовуються інші методи оцінки визнання доходу, ніж за звичайних обставин реалізації продукції, робіт, послуг стороннім особам. Тому під час формування облікової політики щодо обліку дебіторської заборгованості необхідно визначитися з переліком пов'язаних сторін та методами оцінки доходу під час операцій з ними. Також передбачити можливість визначення резервів для покриття збитків від таких операцій.

Включення до розпорядчого документа з облікової політики підприємства запропонованих положень дасть змогу формувати в обліку інформацію про стан дебіторської заборгованості, об'єктивну оцінку майбутніх грошових надходжень та контролювати дотримання строків погашення боргів. Це зменшить ймовірність втрат від визнання дебіторської заборгованості безнадійною.

**Висновки з проведеного дослідження.** Облік дебіторської заборгованості насамперед передбачає організацію розрахункових відносин підприємства з покупцями та замовниками, іншими дебіторами, які виникають у процесі здійснення господарської операції і є її об'єктивним результатом. Документальне забезпечення розрахункових операцій, визнання та оцінка дебіторської заборгованості, її погашення, управління заборгованістю є елементами системи організації бухгалтерського обліку розрахунків із дебіторами.

Методологічною основою управління вхідними грошовими потоками є правильно сформована та організована облікова політика підприємства в частині обліку дебіторської заборгованості.

Аналіз та узагальнення теоретичного та практичного наповнення елементів облікової політики щодо обліку дебіторської заборгованості підприємства та пропозиції щодо їх удосконалення дасть змогу сформулювати дієвий розпорядчий документ щодо облікової політики підприємства в частині дебіторської заборгованості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: Наказ Міністерства фінансів України від 08 жовтня 1999 р. № 237. URL: <https://zakon.help/article/polozhennya-standart-buhgalterskogo-obliku-10/>.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV (в редакції Закону № 2164-VIII від 05.10.2017р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки». URL: [https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/IAS%2008\\_ukr\\_2016.pdf](https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/IAS%2008_ukr_2016.pdf).



4. Супрунова І.В. Особливості організації бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю, аналізу. ISSN 1994-1749.2012. Вип. 2(23). С. 357–360.

5. Цегельник Н.І. Формування облікової політики підприємства щодо обліку дебіторської заборгованості в системі розрахунків з покупцями. Облік і фінанси, № 4(66), 2014. С. 77–81.

6. Давидюк Т.В. Визнання та оцінка поточної дебіторської заборгованості: напрями удосконалення. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю, аналізу. ISSN 1994-1749.2012. Вип. 1(22). С. 102–108.

7. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства: Наказ Міністерства фінансів України від 27 червня 2013 р. № 635. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

#### REFERENCES:

1. Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 10 «Debitorska zaborhovanist»: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 08 zhovtnia 1999 r. № 237.

2. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16 lypnia 1999 r. № 996-XIV (v redaktsii Zakonu № 2164-VIII vid 05.10.2017 r.

3. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 8 «Oblikovi polityky, zminy v oblikovykh otsinkakh ta pomylky».

4. Suprunova I.V. (2012) Osoblyvosti orhanizatsii bukhhalterskoho obliku debitorskoi zaborhovanosti. [Peculiarities of organization of accounting for receivables] Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis ISSN 1994-1749. Vol. 2(23), pp. 357–360 (in Ukrainian).

5. Tsehelnik N.I. (2014) Formuvannia oblikovoi polityky pidpriemstva shchodo obliku debitorskoi zaborhovanosti v systemi rozrakhunkiv z pokuptsiamy. [Development of Enterprise Accounting Policy on Accounting of Receivables within Payment System with Buyers]. Accounting and Finance, № 4(66), pp. 77–81 (in Ukrainian).

6. Davydiuk T.V. (2012) Vyznannia ta otsinka potочноi debitorskoi zaborhovanosti: napriamy udoskonalennia. [Recognition and evaluation of current accounts receivable: improvement directions]. Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis ISSN 1994-1749. Vol. 1(22), pp. 102–108 (in Ukrainian).

7. Metodychni rekomendatsii shchodo oblikovoi polityky pidpriemstva: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 27 chervnia 2013 r. № 635.

**Levchenko Z.M.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at Department of Organization of Account and Audit,  
Poltava State Agrarian Academy

#### FORMATION OF ACCOUNTING POLICY OF THE ENTERPRISE FOR ACCOUNTS RECEIVABLE

Accounts receivable arises during the normal operating cycle of the enterprise as a result of a certain settlement system. It is the main source for filling the cash flow and the result of the company's fulfilment of its obligations. The financial condition of the enterprise directly depends on the repayment of receivables and the timely receipt of funds. Management of accounts receivable is an effective lever of the enterprise management. Accounting determines the mechanisms for managing accounts receivable by forming the accounting policy of the enterprise.

The methodology of enterprise accounting is embodied in its accounting policy. In the article, the author justifies the place of accounting policy in the system of organization of accounting, its normative and methodological support. Opinions and suggestions of scientists on improving the accounting of receivables are being studied.

A list of the main elements of the accounting policy for receivables was proposed and justified.

In turn, change of the principle of recognition of income influences a technique of recognition of receivables and defines its components demanding the formation of a reserve of doubtful debts. Influence of accounting policies about the related parties on recognition and receivables assessment is also proved when determining the sum of income in such operations.

The inclusion of receivables to financial assets demands an accounting of its classification in the formation of accounting policies. Recognition, assessment, accounting, reflection in the reporting of receivables are included in financial instruments and have to be defined in accounting policies.

The author offers differentiation of methodical elements of accounting policies and the organizational procedures accompanying the organization of accounting.

Introduction of the offered actions will improve the effective management of receivables.

## ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ПРОГРАМНОГО ПРОДУКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

### THE REASONING FOR THE SELECTION OF SOFTWARE AS THE INSTRUMENT OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF CONTROLLING

УДК 338.2

**Селіванова Н.М.**

к.е.н., доцент кафедри обліку,  
аналізу і аудиту  
Одеський національний політехнічний  
університет

**Химич Р.В.**

студент  
Одеський національний політехнічний  
університет

*У статті розглянуто наукові роботи авторів, що досліджували програмні продукти, які забезпечують контролінг на підприємстві. Порівняно програмні продукти щодо обліково-аналітичного забезпечення контролінгу на підприємствах. Обґрунтовано необхідність впровадження контролінгу на підприємствах. Розглянуто критерії вибору програмного забезпечення контролінгу. Виділено найкраще програмне забезпечення контролінгу для малого та великого бізнесу.*  
**Ключові слова:** контролінг, програмні продукти, автоматизація контролінгу.

*В статье рассмотрены научные работы авторов, которые исследовали программные продукты, обеспечивающие контролинг на предприятии. Сравнены программные продукты по учетно-аналитическому обеспечению контроллинга на предприятиях. Обоснована необходимость вне-*

*дрения контроллинга на предприятиях. Рассмотрены критерии выбора программного обеспечения контроллинга. Выделено лучшее программное обеспечение контроллинга для малого и крупного бизнеса.*

**Ключевые слова:** контролинг, программные продукты, автоматизация контроллинга.

*The article deals with the scientific work of authors who studied software products that provide controlling in the enterprise. Comparative software products for accounting and analytical support of controlling at enterprises. The necessity of introduction of controlling in the enterprises is substantiated. Criteria for choosing control software are considered. The best software for controlling for small and big business is selected.*

**Key words:** controlling, software products, controlling automation.

**Постановка проблеми.** В умовах економічної кризи перед підприємствами України набуло великої важливості завдання збереження та покращення здобутих позицій на ринку. Одними з методів вирішення цього питання є контролінг та його автоматизація.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням програмних продуктів, що забезпечують контролінг на підприємстві, присвячені роботи таких вчених, як В. Тарасюк, А. Яблонська, Г. Шершньова, В. Олійник, Ф. Бутинець, Я. Соколова, С. Брехун, М. Козак, М. Петру.

**Постановка завдання.** Метою статті є розгляд програмних продуктів щодо обліково-аналітичного забезпечення контролінгу на підприємствах України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нестабільна економічна ситуація, конкуренція, глобалізація, поява на ринку нових продуктів зумовлюють впровадження на підприємствах системи контролінгу.

Контролінг – це одна з найсучасніших і найефективніших систем управління підприємством, відобрана система, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних методів обліку, аналізу, планування, контролю та координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством [1].

Контролінг дає змогу підприємствам передбачити економічно несприятливі ситуації та уникнути

їх. За допомогою контролінгу розробляється стратегія розвитку підприємства.

Необхідність впровадження контролінгу на підприємстві зумовлена такими причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- ускладнення систем управління підприємства вимагає механізму координації всередині системи управління;
- необхідність побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління [2].

Дані бухгалтерського обліку виступають в ролі джерел інформації, контролінгова служба їх аналізує, виявляє ймовірні ризики та пропонує план подальших заходів, спрямованих на розвиток підприємства.

Під час впровадження системи контролінгу перед підприємством постає завдання вибору програмного продукту для автоматизації контролінгових процесів. Автоматизація контролінгу прискорить процес оброблення даних та забезпечить оперативне надання інформації для прийняття управлінських рішень.

Сьогодні на вітчизняному ринку представлена значна кількість інформаційних систем, розробники яких анонсують їх широкі можливості для автоматизації управління підприємств різних сфер національної економіки. Серед найбільш поширених на вітчизняному ринку є комплексні інформаційні системи, що включають певні елементи контролінгу, серед яких слід назвати розробки

вітчизняних та зарубіжних компаній, зокрема R/3 (компанія "SAP AG"), SAS System (компанія "SAS Institute"), Oracle Express (компанія "Oracle"), «Галактика» (компанія «Галактика»), «Флагман» (компанія «ИНФОСОФТ»), «М-3» (компанія «Клієнт-Серверні Технології»), «Алеф» (компанія "Alaf Consulting and Soft"). Розробники цих програмних продуктів анонсують широкі можливості своїх розробок, проте не всі з них відповідають реальним потребам менеджерів та контролерів [3].

Окремий модуль «Контролінг» надають програмні продукти компаній "Oracle Corporation", "SAP AG", ТОВ «Корпорація Галактика» та ТОВ «1С».

Головними перевагами модуля контролінгу "SAP AG" та ТОВ «Корпорація Галактика» є можливість планування витрат як усього підприємства, так і за окремими підрозділами виробництва. Компанія "Oracle Corporation" найбільший акцент зробила на віддаленому управлінні виробництвом за допомогою планшета чи мобільного телефону.

Фірми "Oracle Corporation" та "SAP AG" орієнтовані на великі компанії, приблизна вартість використання їх програмних продуктів становить 70 000 доларів США за рік. Вартість продуктів ТОВ «Корпорація Галактика» та ТОВ «1С» становить від 2 000 до 7 000 доларів США, отже, їх продукти більш доступні для суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Продукти компаній «Галактика» та «1С» містять значну кількість модулів, орієнтованих на українські компанії, "Oracle Corporation" та "SAP AG" більше спрямовані на міжнародний досвід ведення бізнесу.

В табл. 1 наведено порівняльну характеристику функціональних можливостей програмних продуктів щодо контролінгу.

Найбільш поширеним в Україні є програмне забезпечення компаній "SAP AG" та «1С».

Так, сьогодні "SAP" пропонує своїм клієнтам більше 25 галузевих пакетів рішень, таких як аеро-

космічна й обробна промисловість, автомобільна промисловість, банківська сфера, високі технології та електроніка, вища освіта та наукові дослідження, гірничо-видобувна промисловість, державний сектор, залізнична галузь, охорона здоров'я, логістичні послуги, машинобудування, нафтова та газова промисловість, оборона та національна безпека, обробна промисловість, гуртова торгівля, роздрібна торгівля, галузь зв'язку, проектування та будівництво, виробництво товарів суспільного вжитку, професійні послуги, засоби масової інформації, страховий бізнес, послуги поштового зв'язку, фармацевтика та біотехнології, хімічна промисловість, енергетика та сфера ЖКГ [4].

Компанія «1С» працює в галузях паливно-енергетичного комплексу, сільського господарства, торгівлі, промислового виробництва, будівництва, фінансового сектору, логістики, професійних послуг тощо.

Важливо відзначити появу на українському ринку інформаційних технологій, що забезпечують контролінг, системи "IT-Enterprise" – програмного продукту від корпорації «Інформаційні технології». "IT-Enterprise" нині є єдиним програмним продуктом українського виробника, що має модуль «Бюджетування і контролінг».

Модуль «Бюджетування і контролінг» включає:

- фінансове планування і бюджетування;
- управління бюджетним процесом;
- оперативний фінансовий документообіг;
- базові процеси фінансового планування;
- систему електронних платежів;
- калькулювання планової собівартості;
- Activitie Based Costing, тобто процесно-орієнтоване управління витратами;
- облік фактичних витрат на допоміжне виробництво.

Головною перевагою системи "IT-Enterprise" є те, що під кожне підприємство її удосконалюють з урахуванням особливостей галузі, в якій працює

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика функціональних можливостей модуля контролінгу в інформаційних системах**

Можливості модуля	Виробники програмного продукту			
	"Oracle"	"SAP AG"	«Галактика»	«1С»
Планування та облік витрат за окремими структурними одиницями підприємства, місцями виникнення витрат, у будь-якій сфері та на підприємстві загалом у режимі реального часу з використанням різних методів обліку та планування витрат	–	+	+	–
Порівняння планових і фактичних величин для вимірювання та оцінювання ступеня досягнення мети	+	+	+	+
Аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту та вироблення пропозицій для зменшення відхилень	+	+	+	+
Формування звітності в інтерактивному режимі	+	+	+	+
Підтримка українських національних стандартів бухгалтерського обліку (НСБО) та міжнародних стандартів фінансової звітності (автоматизація МСФЗ)	+	+	+	+
Організація віддаленого доступу до системи	+	+	+	–

підприємство, та з урахуванням особливостей самого підприємства.

Із системою "IT-Enterprise" працюють відомі вітчизняні підприємства різних галузей економіки. Серед них слід назвати такі, як ВО «Південний машинобудівний завод ім. А.М. Макарова», Науково-виробничий комплекс газотурбобудування «Зоря» – «Машпроект», Полтавський ГЗК, Харківський тракторний завод, Черкаський «АЗОТ», шинний завод «Росава», Нижньодніпровський трубопрокатний завод, Інтерпайп Ніко-Тьюб, Кременчуцький колісний завод, суднобудівний завод «Океан» у м. Миколаєві, Камкабель, Севкабель-холдинг, Київхліб, Фармак, Єнакіївський металургійний завод, Український графіт у м. Запоріжжі, Високовольний союз, Дніпровагонмаш у м. Кам'янську, Насосенергомаш, Креді Агріколь Банк (Credit Agricole Group), Державний експортно-імпорتنний банк України [8].

### Висновки з проведеного дослідження.

Під час вибору програмного продукту для забезпечення контролінгу на підприємстві необхідно враховувати розмір підприємства та його цілі. Програмні продукти фірми "SAP AG" та корпорації «Інформаційні технології» найбільш ефективні для забезпечення контролінгу на великих підприємствах. Для малих та середніх підприємств краще використовувати програмне забезпечення фірм «1С» чи «Галактика».

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воляник Г., Марушко Н. Контролінг у системі управління підприємством. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.4. С. 151–155.
2. Одновелик В. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6. С. 127–131.

3. Тарасюк М. Дослідження ринку інформаційних систем для автоматизації контролінгу в управлінні торговельними мережами. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2009. № 4. С. 266–276.

4. Офіційний сайт компанії "SAP". URL: <http://www.sap.com/cis/index.epx>.

5. Офіційний сайт компанії ТОВ «1С». URL: <http://www.1c.ua>.

6. Офіційний сайт компанії "Oracle Corporation". URL: <https://www.oracle.com>.

7. Офіційний сайт компанії «Галактика». URL: <http://galaktika.ua/blog/erp.html>.

8. Офіційний сайт компанії «Інформаційні технології». URL: <http://www.it.ua/about.php>.

### REFERENCES:

1. Volianyk H. Kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriemstvom / H. Volianyk, N. Marushko // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2009. – Vyp. 19.4. – S. 151–155.

2. Odnovelyk V. Kontrolinh – suchasna kontseptsiia zabezpechennia stabilnoho rozvytku pidpriemstva / V. Odnovelyk // Aktualni problemy ekonomiky. – 2009. – № 6. – S. 127–131.

3. Tarasiuk M. Doslidzhennia rynku informatsiynykh system dlia avtomatyzatsii kontrolinhu v upravlinni torhovelnyimi merezhamy / M. Tarasiuk // Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. – 2009. – № 4. – S. 266–276.

4. Ofitsiynyi sait kompanii "SAP" [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.sap.com/cis/index.epx>.

5. Ofitsiynyi sait kompanii TOV "1C". – Rezhym dostupu: <http://www.1c.ua>.

6. Ofitsiynyi sait kompanii "Oracle Corporation" [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.oracle.com>.

7. Ofitsiynyi sait kompanii "Halaktyka" [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://galaktika.ua/blog/erp.html>.

8. Ofitsiynyi sait kompanii "Informatsiini tekhnolohii" [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.it.ua/about.php>.



**Selivanova N.M.**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Accounting, Analysis and Audit,  
Odessa National Polytechnic University**Khymych R.V.**Student,  
Odessa National Polytechnic University**THE REASONING FOR THE SELECTION OF SOFTWARE AS THE INSTRUMENT OF ACCOUNTING  
AND ANALYTICAL SUPPORT OF CONTROLLING**

The article is devoted to the consideration and comparison of software products for the accounting and analytical support of controlling at enterprises.

The authors note that controlling is one of the most modern and effective enterprise management systems, an isolated system whose economic essence consists in the dynamic process of transforming and integrating existing accounting, analysis, planning, control, and coordination methods into a single system for obtaining, processing information for the adoption on its basis of managerial decisions, or more precisely in the enterprise management system, oriented to the achievement of all tasks facing the enterprise. The authors pay attention to the fact that in Ukraine, a separate program module "Controlling" is provided by Oracle Corporation, SAP AG, Galactic Corporation LLC and 1C LLC. Compare controlling modules from Oracle Corporation, SAP AG, Galactic Corporation LLC, and 1C LLC to each other. It is noted that the most widespread software in Ukraine is SAP AG and 1C.

Separately, the authors note the emergence in the Ukrainian market of information technology, which provides controlling IT-Enterprise software from the corporation "Information Technologies". Consider the composition of the "Budgeting and Controlling" module of the IT-Enterprise system. It is pointed out that the main advantage of the IT-Enterprise system is that it is improved by each enterprise taking into account the specifics of the industry, in which the enterprise operates, and taking into account the characteristics of the enterprise itself. The list of the most famous companies that work with the IT-Enterprise system is listed. According to the authors, when choosing a software product to ensure controlling, the enterprise must take into account the size of the company and its purpose. Software products from SAP AG and Information Technologies Corporation are most effective in providing control over large enterprises. For small and medium-sized enterprises, it is better to use 1C or Galaxy firmware.

ПОДАТКОВО-БУХГАЛТЕРСЬКІ НАСЛІДКИ  
ЗНЕЦІНЕННЯ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІTAX AND ACCOUNTING EFFECTS  
OF IMPAIRMENT OF ACCOUNTS RECEIVABLE

У статті розглянуто особливості оцінки дебіторської заборгованості після первісного визнання. Проаналізовано методику формування резерву сумнівних боргів відповідно до П(С)БО та МСФЗ. Деталізовано фіскальні показники, що виникають внаслідок знецінення дебіторської заборгованості. Запропоновано використання двоступеневого тесту на знецінення дебіторської заборгованості та формування спеціального і загального оцінних резервів з метою найбільш об'єктивної оцінки.

**Ключові слова:** дебіторська заборгованість, безнадійна заборгованість, знецінення, сумнівна заборгованість, резерв сумнівних боргів.

В статье рассмотрены особенности оценки дебиторской задолженности после первичного признания. Проанализирована методика формирования резерва сомнительных долгов в соответствии с П(С)БУ и МСФО. Детализованы фискальные показатели, возникающие вследствие обесце-

нивания дебиторской задолженности. Предложено использование двухэтапного теста на обесценивание дебиторской задолженности и создание специального и общего оценочных резервов с целью наиболее объективной оценки.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, безнадежная задолженность, обесценивание, сомнительная задолженность, резерв сомнительных долгов.

The article deals with features of estimation of receivables after initial recognition. The methodology of forming the reserve of doubtful debts in accordance with NAS and IFRS is analyzed. The fiscal indicators that arise as a result of impairment of receivables are detailed. The use of a two-stage test for the impairment of receivables and the creation of special and general valuation reserves for the most objective estimation is proposed.

**Key words:** receivables, uncollectible receivable, impairment, doubtful receivable, provision for impairment of receivables.

УДК 336.2:657.432

**Фесун І.Ю.**

к.е.н.,

доцент кафедри обліку,  
аудиту та оподаткування  
Хмельницький національний  
університет

**Марущак А.І.**

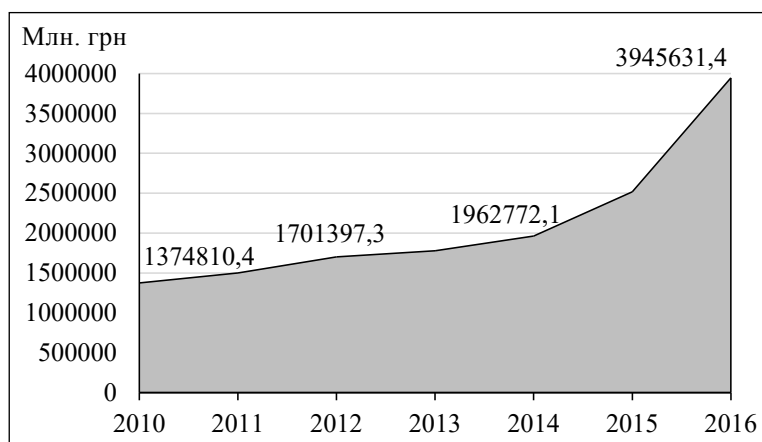
студентка  
Хмельницький національний  
університет

**Постановка проблеми.** Налагодження та становлення партнерських відносин з поставальниками, покупцями та іншими особами є невід'ємною умовою ефективного функціонування будь-якого підприємства. Такі зв'язки забезпечують своєчасне постачання ресурсів, ритмічність відвантаження, реалізації товарів тощо. Але у господарській практиці підприємств розрахунки за такими операціями не мають досконалого механізму. Спочатку свої зобов'язання виконує одна зі сторін, тоді як у другій виникає обов'язок погасити заборгованість. Коли один із партнерів не поспішає виконувати свої зобов'язання з розрахунками

чи визнаний банкрутом, така заборгованість може поступово перейти у статус безнадійної. Це одне з найбільш негативних явищ у діяльності підприємства, а особливо на фоні стрімкого нарощування обсягів дебіторської заборгованості (рис. 1).

Не менше значення для підприємства має підтримання ділової активності та забезпечення платоспроможності в короткостроковій та довгостроковій перспективі. При цьому найбільше значення має оцінка та якість дебіторської заборгованості, дані про які формуються в межах підсистеми бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості. Остання перебуває в безперервному розвитку у зв'язку з постійним удосконаленням форм та інструментарію розрахунків, а також впливом процесів зближення національних (положень) стандартів бухгалтерського обліку та міжнародних стандартів фінансової звітності. Незважаючи на це, досить часто наявна облікова інформація про дебіторську заборгованість не дає змогу повною мірою та об'єктивно оцінити стан розрахунків і платіжної дисципліни на підприємстві, а отже, прийняти ефективні управлінські рішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості, які в різний час досліджувалися українськими та зарубіжними науковцями, досить багатогранні, а саме від теоретико-методологічного обґрунтування



**Рис. 1.** Динаміка обсягів дебіторської заборгованості на балансі підприємств України за 2010–2016 рр.

Джерело: складено за даними джерела [1]

сутності дебіторської заборгованості (І.А. Бланк, А.М. Должанський, А.В. Драбаніч, Т.І. Єфіменко, Г.Г. Кірейцев, П.І. Камишанов, Н.В. Новицька, В.Ю. Шип) до питань прикладного характеру, пов'язаних із застосуванням елементів методу бухгалтерського обліку (С.Л. Береза, Г.В. Власюк, О.М. Кияшко, Ю.А. Назарук, Н.О. Потапова, В.М. Примаєв, В.В. Скоробогатова, К.С. Сурніна, Н.І. Цегельник, Л.В. Чижевська, М.А. Шум). Проте проблематика оцінки дебіторської заборгованості та її впливу на ключові фінансово-економічні індикатори діяльності підприємства залишається дискусійною та недостатньо вивченою.

Йдеться насамперед про поточну дебіторську заборгованість, оцінку якої належить формувати відповідно до прийнятої облікової політики та з урахуванням принципів повноти, нейтральності, обачності та професійного скептицизму. На жаль, тривалий час зазначена вимога ігнорувалася більшістю вітчизняних підприємств та мала формальний характер. Внаслідок цього балансова вартість коштів у розрахунках з дебіторами нерідко виявляється завищеною, а суми знецінення дебіторської заборгованості є не врахованими у фінансовій звітності, що складає передумови для викривлення податкових декларацій. Ці фактори у сукупності не сприяють високому рівню довіри до даних бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості та ефективності прийнятих управлінських рішень.

**Постановка завдання.** Метою статті є критичний аналіз наявної практики врахування знецінення дебіторської заборгованості в бухгалтерському обліку і податкових розрахунках та обґрунтування її перспективного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Посилання на національні стандарти бухгалтерського обліку, зокрема П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», переконує в доцільності її класифікації за строками непогашення, а саме нормальна, сумнівна та безнадійна заборгованість, з метою достовірної оцінки. При цьому найбільш імовірною щодо можливості стягнення із боржника є саме нормальна дебіторська заборгованість, тоді як за існування невпевненості її погашення боржником вона кваліфікується як сумнівна, а впевненість про її неповернення боржником або закінчення строку позовної давності спонукає до перекваліфікації заборгованості у безнадійну.

Привертає до себе увагу відсутність легітимних критеріїв впевненості щодо неповернення заборгованості боржником, на які можна було б орієнтуватися під час класифікації дебіторської заборгованості з метою її достовірної оцінки. Міністерство фінансів України у Листі від 9 грудня 2003 р. № 31-04200-30-5/7021 рекомендує аналізувати конкретні обставини виникнення та існування дебіторської заборгованості, застосовувати про-

фесійне судження, а на цій основі підтверджувати (або спростовувати) невпевненість отримання доходу (непогашення дебіторської заборгованості). Наприклад, факт порушення справи про банкрутство боржника є обставиною, що свідчить про знецінення дебіторської заборгованості та необхідність її переведення до складу сумнівних боргів. Іншими критеріями сумнівності дебіторської заборгованості можуть бути:

- укладання мирової угоди або санація боржників, щодо яких закінчилась процедура банкрутства;
- відкриття виконавчого провадження та одночасно непогашення дебіторської заборгованості протягом 3-х місяців від моменту початку провадження;
- подання судового позову про стягнення заборгованості з боржника;
- ініційований (триваючий) процес ліквідації дебітора.

Водночас об'єктивним свідченням погіршення якості дебіторської заборгованості виступають прострочення (відсутність) оплати, негативна динаміка погашення заборгованості без погодження сторін тощо. Тлумачення міжнародних стандартів як орієнтовного переліку наводить такі фактори необхідності тестування дебіторської заборгованості на знецінення, як, зокрема, значні фінансові проблеми дебітора; порушення договірних умов; імовірність банкрутства дебітора; справедлива вартість застави; ліквідація боржника; загальноекономічні чинники. Оскільки такі критерії є суттєвим аспектом облікової політики, вони обов'язково повинні зазначатись у відповідному розпорядчому документі.

Очевидно, що під час визнання та зарахування на баланс уся дебіторська заборгованість є нормальною, а сумнівів щодо її погашення немає. Тому первинна оцінка такої поточної заборгованості відповідає первісній вартості або номінальній сумі грошових коштів та/або їх еквівалентів, очікуваних до погашення боржником. Основою її оцінки нині виступає сума визнаного доходу від реалізації. Щоправда, в разі санкціонованого за погодженням сторін відстрочення платежу з утворенням різниці між справедливою та первісною вартістю дебіторської заборгованості паралельно визнається дебіторська заборгованість за нарахованими доходами.

Наявність будь-якої з підстав для перекваліфікації нормальної дебіторської заборгованості у заборгованість іншого виду є свідченням її знецінення. Саме тому відповідно до п. 7 П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» поточна дебіторська заборгованість включається до підсумку балансу за чистою вартістю реалізації, котра обчислюється шляхом вирахування з первісної вартості дебіторської заборгованості суми резерву сумнівних боргів. Таким чином, резерв сумнівних боргів виконує роль «амортизатора» негативних

наслідків знецінення дебіторської заборгованості. Створення такого оцінного резерву є своєрідним застережним заходом, який забезпечує достовірне відображення суми дебіторської заборгованості, що буде погашена в майбутньому (рис. 2).

Дозволимо собі не погодитися з твердженням, що такий «резерв створюється як джерело погашення частини дебіторської заборгованості, щодо якої існує впевненість про її неповернення боржником або за якою минув строк позовної давності» [2, с. 110]. Адже такі характеристики властиві безнадійній дебіторській заборгованості, яка, окрім того, не відповідає критеріям її визнання активом та повинна бути списана з балансу. Тобто економічний сенс резервування під таку заборгованість відсутній.

Натомість резерв сумнівних боргів розраховується лише для тієї частини дебіторської заборгованості, щодо якої виконуються одночасно такі умови.

1) Вона є поточною, тобто виникає в ході нормального операційного циклу або буде погашена протягом дванадцяти місяців з дати балансу [3]. Це й зрозуміло, оскільки облікові наслідки знецінення довгострокової дебіторської заборгованості враховуються шляхом застосування техніки дисконтування.

2) Дебіторська заборгованість є фінансовим активом (крім придбаної заборгованості та заборгованості, призначеної для продажу). Тут варто звернутися до норм П(С)БО 13 «Фінансові інструменти», відповідно до яких дебіторська заборгованість як фінансовий актив здебільшого підпадає під визначення контракту, який надає право отримати грошові кошти або інший фінансовий актив від іншого підприємства [4]. З одного боку, ідентифікація дебіторської заборгованості як фінансового активу обмежує види заборгованості, під які можна формувати оцінний резерв, винятково тими, які будуть погашатися фінансовими активами, зокрема незабезпечена заборгованість покупців і замовників, векселі одержані (під заборгованість за виданими постачальникам і підрядниками авансами жодні резерви не формуються). З іншого боку, заборгованість, яка є придбаною або призначеною для перепродажу, за

вимогами стандарту оцінюється за справедливою вартістю, а будь-які втрати від її знецінення будуть враховані на чергову дату балансу шляхом коригування первісної (початкової) оцінки до її актуального справедливого рівня. Проте до дебіторської заборгованості, що не призначена для перепродажу, оцінка за справедливою вартістю не застосовується, тому єдиним інструментом актуалізації оцінки залишається коригування на суму резерву сумнівних боргів.

3) Вона не віднесена до безнадійної, що проілюстровано вище. Більше того, мінімальна та максимальна сума резерву сумнівних боргів об'єктивно обмежена розміром сумнівної дебіторської заборгованості (рис. 2), що наочно ілюструється результатами використання методу абсолютної суми сумнівних боргів. Водночас використання усереднених оцінок у методах, заснованих на використанні коефіцієнта сумнівності, зменшує точність оцінки.

В науковій літературі також окреслена низка ситуацій, за яких створювати резерв сумнівних боргів недоцільно, наприклад:

- підприємство має некомерційну дебіторську заборгованість;
- підприємство має заборгованість тих покупців, яким продає товари (роботи, послуги) виключно на умовах передоплати, оскільки при цьому не виникає дебіторської заборгованості як такої (те ж саме стосується сфери роздрібної торгівлі та готівкових розрахунків);

– за торговими дебіторами у звітному періоді закривається дебетове сальдо розрахунків [5, с. 151].

Обов'язок врахування знецінення дебіторської заборгованості шляхом використання оцінного резерву усіма суб'єктами господарювання впливає як із Закону про бухгалтерський облік (в контексті формування повної, правдивої та неупередженої інформації про дебіторську заборгованість підприємства), так і з норм П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість». Виняток становлять лише суб'єкти обліку в державному секторі, що пояснюється особливостями прийняття та оплати

Дебіторська заборгованість підприємства  
(за ймовірністю погашення)

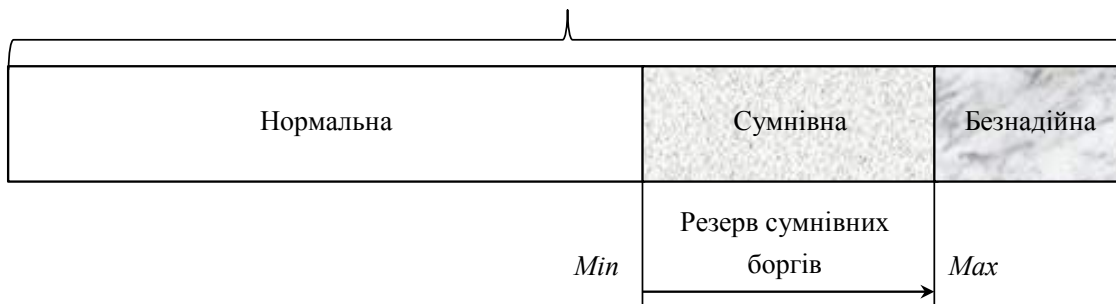


Рис. 2. Взаємозв'язок класифікації дебіторської заборгованості та формування резерву під її знецінення



бюджетних зобов'язань, а також підприємства, які складають фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів (МСФЗ), а також на них не поширюються норми національних стандартів бухгалтерського обліку (п. 2 П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість»). В окрему групу варто виділити суб'єктів малого підприємництва (мікропідприємства та суб'єкти спрощеної системи оподаткування), яким п. 8 розд. 1 П(С)БО 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» передбачено преференцію у вигляді можливості включення поточної дебіторської заборгованості до підсумку балансу за її фактичною сумою. Отже, особливості оцінки дебіторської заборгованості суб'єкта малого підприємництва встановлює лише його облікова політика.

В Україні стандартами бухгалтерського обліку рекомендовано використовувати один з двох методів формування резерву сумнівних боргів, а саме метод абсолютної суми сумнівної заборгованості або один з різновидів методу застосування коефіцієнта сумнівності (рис. 3).

Метод абсолютних значень сумнівних боргів є найпростішим у застосуванні, оскільки величина резерву під знецінення дебіторської заборгованості визначається як алгебраїчна сума сумнівних боргів, виявлених у результаті аналізу платоспроможності усіх дебіторів підприємства. Натомість розмір резерву, що базується на використанні

коефіцієнта сумнівності, розраховується як добуток значення деякого базового параметру (чистого доходу або сальдо дебіторської заборгованості) та відносного коефіцієнта сумнівності.

Як бачимо, сукупність методів розрахунку величини резерву сумнівних боргів в Україні та світі практично не відрізняється одна від одної. Виняток становить лише метод визначення середньої частки списаної заборгованості за попередні 3–5 років, окремо виділений п. 8 П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість». Хоча з деяким ступенем умовності та з урахуванням рекомендаційного характеру міжнародних стандартів, на нашу думку, його можна зарахувати до так званого групового способу (англ. "aging method") визначення коефіцієнта сумнівності. В основі такого припущення лежить аналіз порядку обчислення коефіцієнта сумнівності, який внаслідок класифікації дебіторської заборгованості за строками непогашення і внаслідок розрахунку середньої частки списаної дебіторської заборгованості за попередні 3–5 років передбачає попереднє групування дебіторської заборгованості за строками непогашення. Відмінності полягають тільки в періоді спостереження, що є основою розрахунку коефіцієнта сумнівності: якщо метод класифікації дебіторської заборгованості припускає спостереження в помісячному розрізі, то середня частка списаної дебіторської заборгованості визначається за

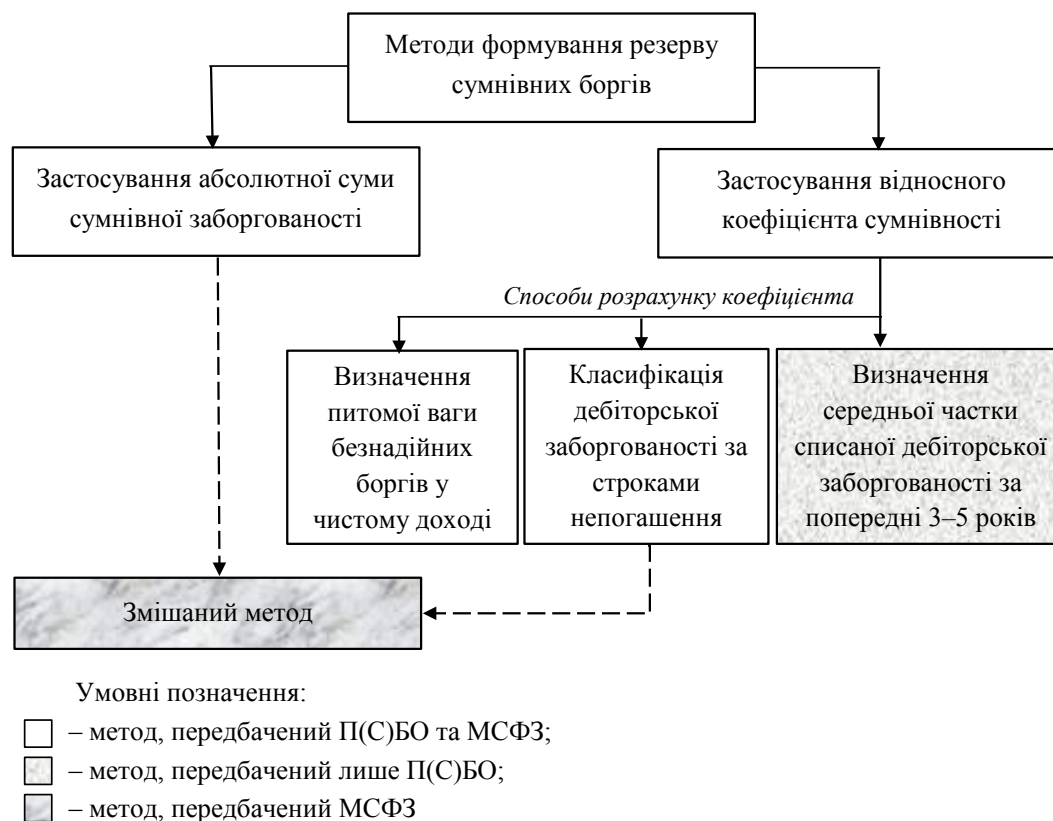


Рис. 3. Методи формування резерву сумнівних боргів

декілька попередніх років (відповідно, базисний показник для обчислення величини резерву за першим способом відповідає сальдо дебіторської заборгованості на 1 грудня звітного року та впливає на значення коефіцієнта сумнівності, тоді як за другим – сальдо дебіторської заборгованості на 31 грудня звітного року, а також не бере участі в розрахунку коефіцієнта сумнівності).

Існування змішаного методу розрахунку резерву сумнівних боргів та можливість його практичного застосування передбачають тільки міжнародні стандарти, тоді як П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» дає змогу використовувати тільки один із наведених на рис. 3 методів. Як правило, змішаний метод передбачає, що резерв розраховується як сума абсолютних значень сумнівних боргів окремих дебіторів (щодо яких достеменно відомо про низьку ймовірність стягнення заборгованості) та значення резерву з використанням коефіцієнта сумнівності щодо решти дебіторів, згрупованих за строками непогашення заборгованості [6].

Ми схильні вважати доцільним введення такого методу в облікову практику вітчизняних підприємств, оскільки іноді (передусім, володіння інсайдерською інформацією) він здатен забезпечувати найбільш достовірну вартісну оцінку резерву сумнівних боргів за помірних трудовитрат облікового персоналу. Інакше українські обліковці перетворюються на заручників ситуації. Незважаючи на найвищу точність, яку забезпечує метод абсолютної суми сумнівної заборгованості, його реально застосувати винятково для малих підприємств та мікропідприємств (за умови незначної кількості дебіторів). Натомість середні та великі підприємства вимушені робити раціональний вибір на користь методів з використанням усередненого значення коефіцієнта сумнівності, а навіть відома інформація щодо сумнівності заборгованості певних дебіторів не може бути врахована.

«Котловий» спосіб розрахунку резерву сумнівних боргів, передбачений національними стандартами, не сприяє підвищенню якості фінансової звітності та спонукає до пошуку прийнятних альтернатив. Ми схильні підтримувати пропозицію про доцільність формування двох видів резервів, а саме спеціального та загального [7, с. 4]. Обґрунтуванням доцільності такого кроку в цьому разі виступає методика формування резерву під знецінення дебіторської заборгованості в концепції МСФЗ. Вона передбачає проведення двоступеневого тесту:

1) оцінка наявності об'єктивних свідчень знецінення окремих суттєвих значень заборгованості; за умови позитивного результату проводиться розрахунок збитків від знецінення, негативного – перехід до другого ступеня;

2) включення окремих активів, об'єктивних свідчень знецінення яких не встановлено, в групу активів

з аналогічними характеристиками кредитного ризику й проведення колективного тесту на знецінення.

Таким чином, під окремо оцінену суттєву дебіторську заборгованість формується спеціальний резерв у розрізі всіх суттєвих контрагентів та оцінки ймовірності стягнення їхніх боргів. Відсоток резервування ґрунтується на ретроспективному аналізі та наявній діловій практиці, тобто потребує комплексної оцінки конкретних господарських ситуацій (наприклад, врахування наявності забезпечення боргу). Таке оцінювання виконується спеціально уповноваженими підрозділами (особами) підприємства (їх перелік повинен бути визначений розпорядчим документом про організацію обліку).

Загальний резерв формується за частиною поточної дебіторської заборгованості, під яку не сформований спеціальний резерв. Він кваліфікується як тимчасовий захід і може використовуватися лише для несуттєвих сум дебіторської заборгованості (пори́г суттєвості повинен бути встановлений у розпорядчому документі про облікову політику підприємства). При цьому підприємство вимушене вдаватися до усереднених аналітичних оцінок неповернення боргів виключно у зв'язку з відсутністю інформації для індивідуалізованої оцінки окремо взятої заборгованості.

На відміну від національних, міжнародні стандарти також передбачають альтернативні способи вирішення питань щодо облікових наслідків знецінення дебіторської заборгованості. З одного боку, відповідно до § 33 МСБО 1 «Подання фінансової звітності», торговельна дебіторська заборгованість відображається у фінансовій звітності за чистою вартістю реалізації, причому така оцінка не вважається згортанням. З метою визначення чистої вартості реалізації, відповідно до МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка», на кожну звітну дату проводиться оцінювання об'єктивних ознак знецінення дебіторської заборгованості. Якщо останні існують, то балансова вартість заборгованості має бути зменшена безпосередньо або з використанням оцінного резерву.

З іншого боку, МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» пріоритетною оцінкою дебіторської заборгованості, за якою не нараховуються відсотки, за визнання визначає її справедливу вартість (дорівнює теперішній вартості усіх майбутніх надходжень грошових коштів, дисконтованих із застосуванням переважної ринкової ставки відсотка на подібний інструмент з подібним показником кредитного рейтингу). Щоправда, дозволяється не дисконтувати грошові потоки, пов'язані з короткостроковою дебіторською заборгованістю, якщо вплив дисконтування є несуттєвим. Однак подальше оцінювання такого фінансового активу, як впливає з МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», проводиться за амортизованою собівартістю або за справедливою вартістю. Якщо остання не застосовується (а її засто-

сування об'єктивно ускладнене через відсутність активного ринку), то обов'язковим є тестування фінансового активу щодо можливого знецінення на кожну дату балансу на основі аналізу очікуваних грошових потоків. Тобто МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» з метою формування резерву знецінення (зокрема, під дебіторську заборгованість) передбачає складний і трудомісткий розрахунок прогнозних строків і сум грошових потоків за кожним дебітором, а також дисконтування очікуваних грошових потоків.

Також наголосимо на тому, що принциповою відмінністю актуального підходу до обліку знецінення дебіторської заборгованості у світі від того, який мав місце до 2014 р., є зміна філософії резервування, а саме відмова від моделі понесених збитків і перехід до моделі очікуваних кредитних збитків. Отже, резерв під знецінення дебіторської заборгованості за МСФЗ визнається в розмірі очікуваних кредитних збитків (визначених як приведена вартість усіх сум недоотриманих грошових коштів у разі виникнення дефолту боржника протягом очікуваного строку існування дебіторської заборгованості) [8]. У процесі вартісної оцінки резерву потрібно враховувати недоотримання грошових коштів, імовірність кредитних збитків, вартість грошей у часі, а також будь-яку іншу суттєву інформацію. Щоправда, для дебіторської заборгованості, яка не містить суттєвого компонента фінансування, дозволено використовувати дещо спрощену модель резервування, а саме розрахунок резерву на основі ретроспективної інформації про понесені збитки, скоригованої на поточну інформацію. Проте навіть її застосування потребує високого рівня професійної підготовки та адекватних професійних суджень.

З фіскальних позицій знецінення дебіторської заборгованості базується на оцінках, зроблених в бухгалтерському обліку. При цьому податкові наслідки знецінення боргів, дотичні до сфери справляння податків і зборів, визначає Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. Наведемо деякі пояснення.

Суми сформованого резерву сумнівних боргів в бухгалтерському обліку включаються до складу витрат іншої операційної діяльності (у кореспонденції з рахунком обліку резерву сумнівних боргів), отже, зменшують прибуток до оподаткування за даними бухгалтерського обліку. Відокремлений облік сум такого резерву забезпечує додаткові можливості для контролю за своєчасним та повними відновленням сум дебіторської заборгованості за зникнення ознак знецінення або списання дебіторської заборгованості, що визнана безнадійною. Остання списується за рахунок раніше сформованого резерву, а на відповідну дату витрати не визнаються (оскільки джерелом списання виступає контрактивний рахунок «Резерв сумнівних боргів»).

Натомість вимоги Податкового кодексу не тільки встановлюють власні критерії безнадійності дебіторської заборгованості (ст. 14.1.11), але й визначають необхідність коригувань бухгалтерського фінансового результату до оподаткування на суми податкових різниць щодо знецінення боргів (рис. 4).

Тобто п. 139.2 Податкового кодексу України визначено різновид податкових різниць, що виникають під час формування резервів під знецінення дебіторської заборгованості. З огляду на легітимний поділ платників податків на малодохідних та високодохідних невеликі підприємства фактично мають преференцію у формі звільнення від обов'язку врахування податкових різниць за всіма господарськими операціями (включаючи знецінення дебіторської заборгованості). А от для високодохідних підприємств жодних винятків не передбачено, адже різниці за резервами сумнівних боргів потрапляють до складу тимчасових і нівелюються лише за списання заборгованостей як безнадійних до отримання відповідно до вимог п. 14.1.11 Податкового кодексу України. Це означає, що до складу витрат, які зменшують об'єкт оподаткування, потрапляє виключно та сума списаної дебіторської заборгованості, безнадійність якої не ставиться під сумнів, тобто існує об'єктивно (не спричинена суб'єктивними діями платника) та є економічно виправданою з фіскальних позицій.

На нашу думку, наявний порядок врахування податкових наслідків знецінення дебіторської заборгованості найбільш близький до реалізації принципу справедливості оподаткування. Дисбаланс, який існував у цьому питанні до 1 січня 2015 р., нарешті усунутий, отже, всі платники податків можуть без дискримінаційних обмежень використовувати в управлінні дебіторською заборгованістю механізм резервування під сумнівні борги.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, знецінення дебіторської заборгованості пов'язане з ризиком неотримання грошових коштів від дебіторів підприємства і є елементом подальшого оцінювання дебіторської заборгованості після її первісного визнання.

Національні стандарти бухгалтерського обліку для згладжування негативного впливу знецінення дебіторської заборгованості передбачають обов'язкове формування резерву сумнівних боргів, обчисленого за історичними даними, з огляду на абсолютну суму сумнівних боргів або розрахунковий коефіцієнт сумнівності. З метою підвищення достовірності облікових оцінок вважаємо доцільним використання змішаного методу, що дає змогу проводити двоступеневий тест на знецінення дебіторської заборгованості та формувати спеціальний та загальний (груповий) резерви з урахуванням суттєвості сум дебіторської заборгованості. Натомість МСФЗ рекомен-

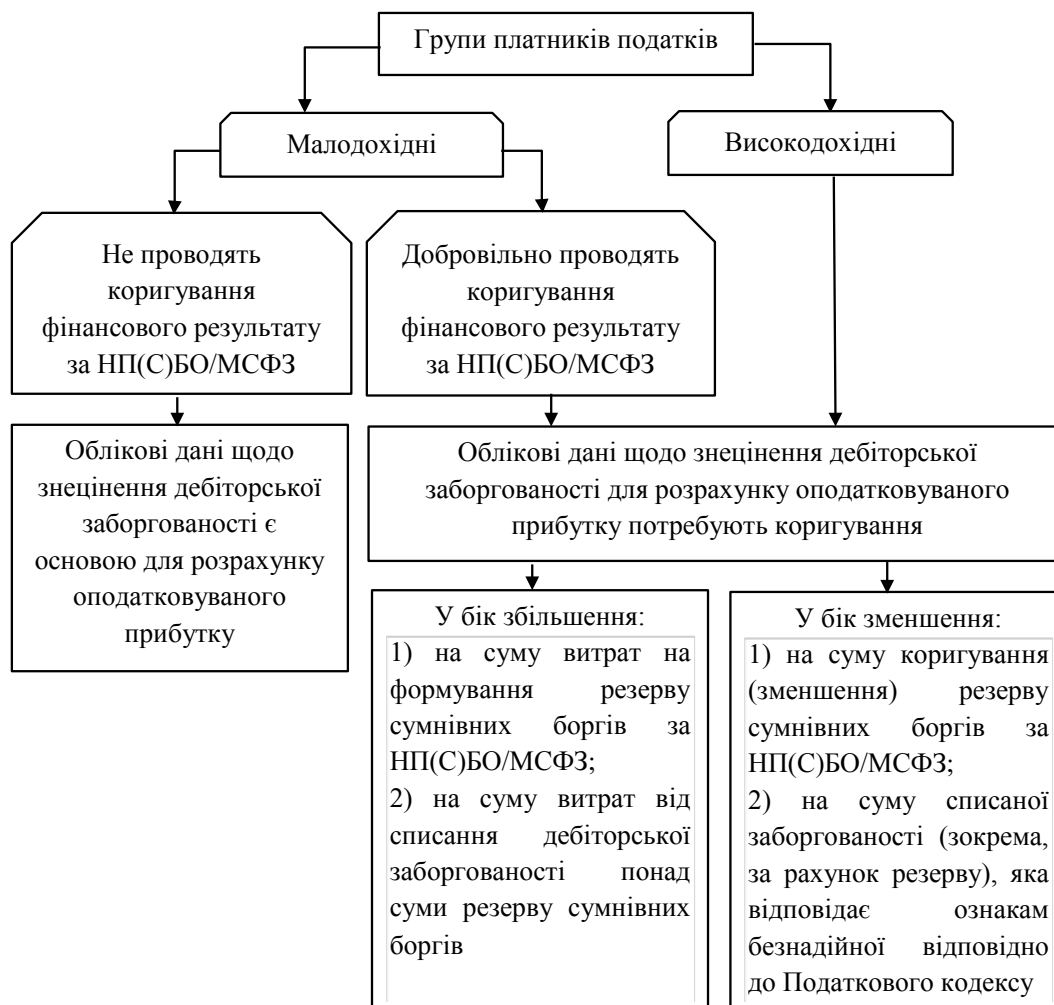


Рис. 4. Податкові наслідки знецінення дебіторської заборгованості

довано формувати резерв під знецінення дебіторської заборгованості лише в разі існування об'єктивних свідчень імовірного неотримання грошових коштів від боржника. При цьому вартісна оцінка резерву під знецінення дебіторської заборгованості базується на моделі очікуваних збитків, яка враховує як вартість грошей у часі, так і ризики дефолту боржника та інші чинники.

Податкові наслідки знецінення дебіторської заборгованості сьогодні різняться для великих та невеликих платників податків, причому перші зобов'язані враховувати низку податкових різниць тимчасового та постійного характеру під час формування фінансового результату до оподаткування, а другі мають право не проводити жодних коригувань. На наш погляд, диференціація податкових наслідків є виправданою та забезпечує передумови виваженого податкового планування.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Оборотні активи підприємств за видами економічної діяльності / Державна служба статистики України. Офіц. дані. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Бережна А.А., Осадча Г.Г. Резерв сумнівних боргів, його створення та використання. *Ukrainian Food Journal*. 2012. № 3. С. 109–113.

3. Дебіторська заборгованість: національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10: Наказ, затв. Мін-вом фінансів України 8 жовтня 1999 р., станом на 9 серпня 2013 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>.

4. Фінансові інструменти: національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13: Наказ, затв. Мін-вом фінансів України 30 листопада 2001 р., станом на 9 серпня 2013 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01>.

5. Різник І.В. Основні проблеми розрахунку резерву сумнівних боргів при визначенні дебіторської заборгованості. *Управління розвитком*. 2012. № 19(140). С. 151–156.

6. Верников В.А. Особенности бухгалтерского учета дебиторской и кредиторской задолженности в международной практике. *Путеводитель предпринимателя*. 2010. № 7. С. 31–36.

7. Ефремова Н.А. Оценочные резервы в МСФО и РСБУ (обесценение дебиторской задолженности и снижение стоимости запасов). *Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты*. 2009. № 4. С. 2–13.



8. Фінансові інструменти: міжнародний стандарт фінансової звітності 9 // Фонд МСФЗ за станом на 30 червня 2017 р. URL: <https://zakon.help/article/mizhnarodnii-standart-finansovoi-zvitnosti-9>.

#### REFERENCES:

1. State Statistics Service of Ukraine (2018) *Oborotni aktyvy pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti* [Current assets of enterprises by types of economic activity] [Electronic resource]. – Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian).
2. Berezhna A.A. (2012) *Rezerv sumnivnykh borhiv, yoho stvorennia ta vykorystannia* [Reserve of doubtful debts, his creation and use]. *Ukrainian Food Journal*, no. 3, pp. 109–113 (in Ukrainian).
3. Ministry of Finance of Ukraine (2013) *National accounting standard 10 "Receivables"* [Electronic resource]. – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99> (in Ukrainian).
4. Ministry of Finance of Ukraine (2013) *National accounting standard 13 "Financial instruments"* [Electronic resource]. – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01> (in Ukrainian).

5. Riznyk I.V. (2012) *Osnovni problemy rozrakhunku rezervu sumnivnykh borhiv pry vyznachenni debitorskoi zaborhovanosti* [The main problems of calculating the reserve of doubtful debts in determining the receivables]. *Upravlinnia rozvytkom* [Development management], no. 19(140), pp. 151–156 (in Ukrainian).

6. Vernikov V.A. (2010) *Osobennosti bukhgalter-skogo ucheta debitorskoy i kreditorskoy zadolzhennosti v mezhdunarodnoy praktike* [Features of accounting of accounts receivable and accounts payable in international practice]. *Putevoditel' predprinimatel'ya* [Business guide], no. 7, pp. 31–36 (in Russian).

7. Efremova N.A. (2009) *Otsenochnye rezervy v MSFO i RSBU (obestsenenie debitorskoy zadolzhennosti i snizhenie stoimosti zapasov)* [Estimated reserves in IFRS and RAS (impairment of accounts receivable and depreciation of inventories)]. *Korporativnaya finansovaya otchetnost'. Mezhdunarodnye standarty* [Corporate financial reporting. International standards], no. 4, pp. 2–13 (in Russian).

8. International Financial Reporting Standards Fund (2017) *International Financial Reporting Standard 9 "Financial instruments"* [Electronic resource]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.help/article/mizhnarodnii-standart-finansovoi-zvitnosti-9> (in Ukrainian).

**Fesun I.Yu.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Accounting, Audit and Taxation,  
Khmelnitskyi National University

**Maruschak A.I.**

Student,  
Khmelnitskyi National University

### TAX AND ACCOUNTING EFFECTS OF IMPAIRMENT OF ACCOUNTS RECEIVABLE

Issues in assessing accounts receivable are important at each stage of its lifecycle. For example, the existence of a significant risk of non-receipt of cash from a debtor is evidence of impairment of accounts receivable and requires revision of its initial valuation.

The purpose of this article is a critical analysis of the existing practice of accounting for impairment of accounts receivable in accounting and tax calculations and justifying its long-term development.

In accordance with national accounting standards, any further assessment of current financial receivables requires its classification into the following types: normal, questionable, hopeless. Due to the lack of legitimate criteria for the assurance of non-payment of debtor debts, the article presents their indicative list, which is recommended to be described in the methodical section of the accounting policy of the enterprise. The actualization of the assessment of accounts receivable in accordance with national accounting standards is carried out in connection with the existence of objective evidence of its impairment through the calculation of the provision for impairment of accounts receivable. Such a provision is allowed to be formed either by the method of the absolute amount of doubtful debt or by the method of applying the relative coefficient of the doubt.

To increase the reliability of accounting estimates, we see the expedient use of the mixed method of forming the provision for impairment of receivables. It allows for a two-stage test for impairment of accounts receivable and the formation of different types of estimated reserves (special and general), taking into account the materiality of receivables.

In the prospect is studying and adapting to Ukrainian realities international experience, which indicates a gradual rejection of the model of incurred losses and the transition to the model of expected losses. In this case, the valuation of the provision for impairment of accounts receivable takes into account both the value of money in time and the debtor's default risks and other factors.

The tax effects for impairment of receivables today are different for large and small taxpayers: if the former are required to take into account a number of tax differences in the formation of the financial result before tax, then the other has the right not to make any adjustments. In our view, the differentiation of tax consequences is justified and provides the prerequisites of weighted tax planning.

## COMPUTER AUDIT USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

## КОМП'ЮТЕРНИЙ АУДИТ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

УДК 657.6:004.4:681.518

**Khodakivska L.O.**

Ph.D., Associate Professor,  
Associate Professor of the Department  
of Accounting and Audit  
Poltava State Agrarian Academy

**Dorohan-Pysarenko L.O.**

Ph.D., Associate Professor,  
Professor of the Department of Economic  
Theory and Economic Research  
Poltava State Agrarian Academy

*The article describes concepts of the Cloud Based Computing platform and how companies can benefit by moving their audit operations to the Web. It also describes new Artificial Intelligence tools that can be presented with the new auditing platform and what opportunities this combination can provide to the business development.*

**Key words:** Cloud Based services, Artificial Intelligence, Artificial Intelligence tools, Audit with the help of the Artificial Intelligence, Cloud auditing, Data Mining, and Audit cost reduction.

*У статті розглянуті концепції хмарного сервісу і як компанії можуть отримати вигоду від перенесення своєї аудиторської діяльності на Інтернет. Також були визначені нові інструменти штучного інтелекту, які можуть бути запропоновані з новою аудиторською платформою і які можливості ця комбінація може надати компаніям для розвитку бізнесу.*

**Ключові слова:** хмарні сервіси, штучний інтелект, інструменти штучного інтелекту, аудит за допомогою штучного інтелекту, хмарний аудит, пошук інформації, зменшення ціни аудиту.

*В статті рассмотрены концепции облачного сервиса и как компании могут получить выгоду от переноса своей аудиторской деятельности на Интернет. Также были определены новые инструменты искусственного интеллекта, которые могут быть предложены с новой аудиторской платформой и какие возможности эта комбинация может предоставить компаниям для развития бизнеса.*

**Ключевые слова:** облачные сервисы, искусственный интеллект, инструменты искусственного интеллекта, аудит с помощью искусственного интеллекта, облачный аудит, поиск информации, уменьшение цены аудита.

**Problem definition.** With development of the new computer technologies, Web based Cloud computing platforms, and exponential increase of the available data, a need for the more robust tools, capable to deal with more sophisticated audit tasks, have risen.

**Analysis of the latest researches and publications.** Researches of the new aspect of the Cloud based computing and auditing, Artificial Intelligence tools and their new use on the Internet platforms for the purposes of enhancing audit in the emerging digital world were primary goals of the publications done by the Lara Abrash (National Managing Partner, Audit Transformation, Deloitte & Touche LLP), Rob van der Meulen (Gartner Research), Kay Kinsella (CPA, Ireland), Teresa Meek (Forbes magazine), Joe Ucuzoglu (Chairman and CEO, Deloitte & Touche LLP), and Nick Heath (chief reporter for TechRepublic).

**Task definition.** Describe new web-based auditing platforms and give introduction to the Artificial Intelligence tools and their capabilities for the purpose of improving quality, reliability, and cost reduction of the audit.

**Presentation of the research material.** In the past ten years the Cloud Computing gained a significant share of the accounting business worldwide. Many American and European companies list intend to establish or increase their presence in the Cloud as priority for the next few years. This trend will continue in the upcoming years. Just in the past 2017 fiscal year, the Cloud Service market was projected to grow by astounding 18,5 % and reach \$260,2 billions worldwide, according to analytical firm Gartner, Inc. As of now, almost 17 % of the global «business process services had already shifted to cloud». That number is projected to almost double

in the next 5 years [1]. Taken into consideration this information, what accounting companies can gain by switching their current practices by doing business locally, on paper or with custom developed auditing software to the Cloud based accounting? What are the benefits of this move can be? In this article the author will try to answer some of these questions and describe some benefits of the possible move.

One of the main advantages of the Cloud based computing is a reduction of the cost of doing business. Any medium to large accounting firms have a fix cost associated with investments in the computer's hardware, software licensing, data backup, hardware / software support, cost of renting or owning an office space, and lastly, but not the least, employee's cost.

In relation to the variable cost, we can list a cost of electricity, maintenance and administrative cost, software update and travel cost (in case if an employee needs to go the customer side to perform requested services), as well as postal and communication cost associated with dealing with the customers. On top of everything listed above, it would be worth to mention a time that takes correspondence to go back and forth between company and customer by mail. So, let discuss these aspects in more details and see how Cloud based accounting can save companies money [2].

Software.

Accounting software package licensing cost will be less with the Cloud base computing because it will be based on the number of simultaneous users rather than the number of the available computers in the office. Also, all of the software packages used in the daily business routines will always be up to day with the most recent patches and updates. This would be done centralized to all clients of the hosting company that provides private Cloud services [2; 3].

#### Hardware.

With the Cloud based solution there would be no need to buy, maintain, upgrade and support high performance, security grade network servers where information would be stored, compare to a local version of the accounting packages implemented. All of this would be done on the Web, completely transparent to the accounting company and probably in the much cheaper way as well. The large data storage of the web hosting provider will cost a lot less in the long run than the similar but less robust local network data drives. Also, if in the future the data storage on the Cloud will need to be increased, it can be easily accomplished without expensive hardware upgrade by the customer of the web hosting provider. All of the above lead me to a conclusion of the savings the accounting company can have in the relatively short to medium period of time [2; 3].

#### Information Access, Scalability, and Client Setup.

The employees will be able to access the accounting software packages, client's information and documents from anywhere in the designated regional area, whole country, or even anywhere in the world, if needed, based on the privacy and security rules established by individual accounting firms. This could be achieved because information can be stored in multiple locations anywhere in the world and can be mirrored on separate (but related) servers, for the benefit of the data security and data accessibility. This approach gives accounting companies, doing their business on the Cloud, a different unique benefit: speedy setup of the new clients in multitude of different locations. To establish a new client anywhere in the service area the accounting company no longer needs to send employee(s) to the client side. Everything can be done remotely by establishing a direct point to point connection to the client's servers. That link will allow accountants and auditors to automatically receive all (or some) of the documents that client adds to its books, analyze them and perform necessary auditing function in almost the real time. Also, if the accounting service area is large, and information is stored on multiple servers (with centralized back up location), the server that will hold the client's most current information can be located in the close proximity to the client's primary location. This will allow better communication and processing speed between the client and the auditor, without any reduction in the quality of the services. Also, as a result of such techniques, the cost of doing business and providing accounting services will be reduced substantially for the client and the auditing firm equally. Primarily, this saving is resulted from reduction in time on establishing the new client, daily processing of the documents, and book keeping and auditing. Finally, the saving can also be attaining by reduction of possible audit mistakes (because human factor will be taken out of the question almost entirely).

#### Clients Communication.

Communication with the clients, in respect to the sending and receiving documents, can also be simplified because each client will have its own individual portal on the web where documents will be securely exchanged (uploaded and downloaded). After client has been initially established on the system, exchange of the documents can happen in the automatic mode (agreed upon signing the auditing contract). Also, because of the real time processing of the documents, clients will be able to login to their own portal and see a point of time accurate accounting / audit information and make business decision based on the hard fact and not just estimations. The same portal will also provide a secured video / text chat rooms, if conversation needs to be private and cannot be done over the phone. Access to such type of portals is usually limited to the customer, employee who provides accounting services to the client and security team of the accounting firm. Such precautions are necessary because of the high sensitivity of the data and privacy concerns.

#### Data and Communication Security.

Data security and data guard are the items of the paramount importance for any firms (accounting firms especially). So, security of the data plays a crucial role in selecting the Cloud service provider. The private Cloud service provider for accounting and auditing firms must maintain Cloud Business Process Services (BPaaS), Cloud Application Services (SaaS) and Cloud Management and Security Services. Also, hosting provider must provide certifications on 3 AICPA Service Organization Controls (SOC) reports: AICPA SOC1 / SOC2 / SOC3 [3].

All of these services and certifications will be providing reliable and secure environment for any companies and their clients, in regard to the data safety (including encryption of the sensitive data, access monitoring and login and etc), 24/7 data availability, and cost reduction. All of the communications channels (between the company and the clients) are also safe guarded against unauthorized access by establishing point to point connections, secured by at least 256 KB encryption protocols or other control mechanisms.

Finally, the accounting firms that switched to the Cloud would no longer need to maintain their own expensive backup and disaster recovery solutions. The license and maintenance cost of the private Cloud based solution should already include that option, and the web hosting provider will guarantee client's data integrity. On top of everything, the companies can save on the employee cost as well. It would be unnecessary to keep on the payroll a technical team whose primary function is data guard and backup.

To summaries cost saving estimates about Cloud based accounting solutions it would be worth to add: the actual cost reduction from switching to the Cloud would not instantaneous. Based on the size of the

accounting firm, amount of transaction done in the Cloud, number of services transferred to the vendor(s) and other variable components, it might take up to 3-5 years to break even on the cost of doing business locally and on the web. So, improvements in the return on investment (ROI) might take short to medium time frame. Because of that, as well as other factors, such as logistical infrastructure in specific region of the country, qualification of the company's employees, cost of the network infrastructure and others, decision to move to the Cloud might take significant considerations by the top management of the accounting firms.

Advantages of the Cloud Based Auditing.

In the first part of this article we discussed advantages of the Cloud based accounting solutions. So, let's now discuss what modern auditing approaches are, and what primary goals they pursue.

The purpose of the most modern and the current audits will remain the same: «The core financial statement audit and internal control work», according to Joe Ucuzoglu (Chairman and CEO, Deloitte & Touche LLP) [4]. However, there would be some significant changes to the way how this audit will be performed and what tools will be used. The major innovations of the modern auditing tools will be introduction of two key components: Artificial Intelligence (AI) and innovative analytical tools. So, what they are and how they will affect the auditing? In the current age information technology increasingly affects our lives. We became depended on the machines to select, process, and transform large amount of data into meaningful information that can be easily presented for the people's consumption. One of the leading roles in such data transformation plays AI. In the broader definition AI is an «intelligent systems that have been taught or learned how to carry out specific tasks without being explicitly programmed how to do so» [5]. But what that means for auditing? The present-day audit involves sorting, analysis, and consumption of the vast amount of data in different ways and forms. It becomes increasingly difficult, if not impossible, for the human being to process that avalanche of data and form a fact-based opinion or find a pattern in the seemingly unrelated data. This is where AI comes to help. The machine algorithm can be self-trained to read financial statements and analyze them to find possible deficiencies, such as lack of specific terminology, incorrect provisions etc. AI is also having at its provision a cognitive (self-adaptive) tool that can sort thru millions of documents to find, for example, all information about company contracts, leases and identify related side agreements, provisions, employee contracts and etc that might be impacted by these statements and must be changed or amended to avoid financial or legal liabilities. All of this without direct intervention of the people. Based on the collected information from different sources, the AI can point auditors into directions where financial statements might need

corrections, or represent a possible financial risk, or, even a possible trace of a fraud. In other words, the AI in the new audit world can automate such crucial processes as customer book closing, communication with the customers on the repeating processes, audit information collection and analysis, fraud prevention and many other things with a speed that cannot be matched by the most prepared financial analyst. Importantly, these processes do not depend on the platforms individual clients are using. The AI can work on the cross-platforms basis by default and use parallel computing power to gain a superior performance. Just that ability of the AI by itself shrinks the audit process by a staggering amount of time and reduces client and administrative cost of the audit. Also, being able to provide reliable information in a fraction of the time, AI enhances ability of the auditors to make the right and timely judgments and, as a result, provides better and more accurate auditing conclusions [6]. AI can also be trained to provide high-level prediction models that can be pointed into direction to find probability of the misstated financial information based on the previous company statements and overall segments of the market where company operates. Such operations can be called a pattern finder. The main goal of the pattern finder is to find something that is outside of the norm and does not match a usual state of the things [7]. If such pattern is found, that might give auditing team a hint to revisit part of the financial statements for further review and analysis. When auditors will have into their disposal such data driven insight, the goal of the audit itself might shift. On top of the usual audit information AI collects and processes, this system also identifies a lot of supporting materials that might have no value for the auditing purposes but provides a significant information perspective for the top management of the company. According to Lara Abrash, such information can be related to the company pricing in different markets and how it compares to the competitors (pricing strategy and analysis of the competitors models can also be collected by the AI as part of the market analysis) as well as financial risk sensing, «such as results that compares an organization's disclosures to those of its peers» [8; 9]. The human brain simply does not have that much capabilities to perform similar operations in any meaningful amount of time.

**Conclusion.** As you can see from the above material, combination of the new Cloud based platform with a variety of greatly enhanced AI data analytical tools provides auditors and companies they manage a lot of new opportunities to perform their operations on the significantly higher level. The same approach will also provide benefits to investors and government regulators, assuring them about company's data reliability. This can be all that investors might need to have peace of mind about company's efficiency, honesty, and ability to provide ROI, as stated in the documents.



### REFERENCES:

1. Vvan der Meulen, Rob and Pettey, Christy. October 12, 2017. Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud Services Revenue to Reach \$260 Billion in 2017. [Digital source]. Access mode: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3815165>. Accessed June 25, 2018.
2. Kinsella Kay. How Cloud Computing can Benefit Accountants. [Digital source]. Access mode: <http://www.cpaireland.ie/your-business/business-resource/technology/how-cloud-computing-can-benefit-accountants>. Accessed June 25, 2018.
3. Defelice Alexandra. October 1, 2010. Cloud Computing: What Accountants Need to Know. [Digital source]. Access mode: <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2010/oct/20102519.html>. Accessed June 25, 2018.
4. Ucuzoglu Joseph. April 11, 2016. Driving Innovation in Audit. [Digital source]. Access mode: <http://deloitte.wsj.com/cfo/2016/04/11/driving-innovation-in-audit-joseph-ucuzoglu-chairman-and-ceo-deloitte-touche-llp/>. Accessed June 25, 2018.
5. Heath Nick. February 12, 2018. What is AI? Everything you need to know about Artificial Intelligence. [Digital source]. Access mode: <http://deloitte.wsj.com/cfo/2016/04/11/driving-innovation-in-audit-joseph-ucuzoglu-chairman-and-ceo-deloitte-touche-llp/>. Accessed June 25, 2018.
6. Persico Felice and Sidhu Hermann. April 05, 2017. How AI will turn auditors into analysts. [Digital source]. Access mode: <https://www.accountingtoday.com/opinion/how-ai-will-turn-auditors-into-analysts>. Accessed June 25, 2018.
7. Meek Teresa. July 10, 2017. How Humans And AI Will Share The Auditing Function Of The Future. [Digital source]. Access mode: <https://www.forbes.com/sites/workday/2017/07/10/how-humans-and-ai-will-share-the-auditing-function-of-the-future/#673024f34fa1>. Accessed June 25, 2018.
8. Abrash Lara. April 24, 2017. Gaining Insights from Innovations in a Financial Statement Audit. [Digital source]. Access mode: <http://deloitte.wsj.com/cfo/2017/04/24/gaining-insights-from-innovations-in-a-financial-statement-audit/>. Accessed June 25, 2018.
9. Persico Felice and Boillet Jeanne. November 22, 2017. How will AI and deep learning technologies impact the audit? [Digital source]. Access mode: <https://www.siliconrepublic.com/enterprise/audit-ai-fintech-ey>. Accessed June 25, 2018.

**Khodakivska L.O.**

Ph.D., Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Audit  
Poltava State Agrarian Academy

**Dorohan-Pysarenko L.O.**

Ph.D., Associate Professor,  
Professor of the Department of Economic  
Theory and Economic Research  
Poltava State Agrarian Academy

### COMPUTER AUDIT USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Cloud Computing gained a significant share of the accounting business worldwide. To save cost and enhance their reach and capabilities, the more increased number on the accounting firms already moved or planning to move their services to Web. By deciding on this move, the companies are trying to accomplish the following goals: save on the software licensing and hardware cost, improve information access for the clients, simplify new client setup, establish more sophisticated and, at the same time, simple and secured channels of communications with the clients. However, the main goal of the move is to provide a better security and scalability for the company's data and establishing of the new services, such as Artificial Intelligence (AI) tools for the auditing purposes (that otherwise might not be available to them). Because data will be stored on the Cloud and protected by multiple layers of encryptions, the companies would no longer need to worry about unauthorized access. The same thing applies to the data corruption and data loss. This concern will be addressed by a vast array of application techniques, starting with the data mirroring and ending with the implementation of the services such as Cloud Management and Security Services. In relation to the new advanced capabilities of the auditing tools, AI starts playing an increasingly more important role. The most modern audit involves sorting through tens of thousands of documents, finding specific trends and patterns, identifying risk factors and help in fraud prevention and many others. With the help of AI, the modern auditing software packages can perform these tasks in the fraction of the time and cost the humans would do. More importantly, the result of these operations will always be very accurate, reliable, and fast. These processes can also be repeatable across multiple clients, working on different platforms, in the instant of the time and without a need for any special changes or adaptations to the algorithms, or implementation techniques.

## ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ПОДАТКОВИХ РІЗНИЦЬ ЗА ОПЕРАЦІЯМИ З НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ

### INTERNAL CONTROL OF TAX DIFFERENCES BY OPERATIONS WITH NON-CURRENT ASSETS

УДК 657.1

**Шевчук С.В.**

к.е.н., доцент кафедри обліку та економічного аналізу  
Національний університет  
кораблебудування

**Осіпова С.Г.**

студентка  
Національний університет  
кораблебудування

*У статті обґрунтовано необхідність застосування процедур внутрішнього контролю під час обчислення податку на прибуток. Розглянуто джерела інформації, об'єкти та процедури внутрішнього контролю операцій відображення податкових різниць за необоротними активами. Розкрито особливості перевірки окремих операцій з необоротними активами.*

**Ключові слова:** необоротні активи, податкові різниці, внутрішній контроль, податок на прибуток.

*В статті обоснована необхідність застосування процедур внутрішнього контролю при вирахуванні податку на прибуток. Розглянуто джерела інформації, об'єкти та процедури внутрішнього контролю операцій*

*отображения налоговых разниц по необоротным активам. Раскрыты особенности проверки отдельных операций с необоротными активами.*

**Ключевые слова:** необоротные активы, налоговые разницы, внутренний контроль, налог на прибыль.

*The necessity of applying internal control procedures in the calculation of profit tax is substantiated in the article. Sources of information, objects and procedures for internal control of tax differences that arise from transactions with non-current assets were considered. The specifics of checking transactions with non-current assets are disclosed.*

**Key words:** non-current assets, tax differences, internal control, profit tax.

**Постановка проблеми.** В Україні податок на прибуток виступає важливим джерелом поповнення дохідної частини бюджету. Це обумовлює підвищену увагу контролюючих органів до процесу формування та сплати цього податку суб'єктами господарювання. Загроза фінансових санкцій, які передбачені за порушення порядку обчислення та сплати податку на прибуток, вимагають від підприємств пошуку раціональних шляхів організації внутрішньогосподарського контролю розрахунків з податку на прибуток. Податковим кодексом України (далі – ПКУ) передбачено модель обчислення об'єкта оподаткування податком на прибуток, яка передбачає коригування фінансового результату на суму різниць. Важливою складовою таких різниць є різниці, які виникають під час нарахування амортизації необоротних активів.

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

Питання сутності контролю як системи та процесу досліджувалися такими авторами як, зокрема, І.К. Дрозд [1], Є.В. Калюга [2], М.Д. Корінько [3], В.П. Пантелеєв [4]. Особливості облікового відображення інформації про податкові різниці висвітлювали у своїх працях Т.І. Єсфименко, Л.Г. Ловінська [5], Н.О. Лоханова [5], Є.І. Свідерський, Д.Є. Свідерський [7], Г.А. Ямборко [8] та інші вчені. З огляду на здобутки попередників потребує розкриття методика внутрішнього контролю (далі – ВК) операцій, які приводять до виникнення податкових різниць, з точки зору забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Постановка завдання.** З урахуванням вищевикладеного метою статті є обґрунтування прикладних положень організації та методики ВК операцій з необоротними активами в контексті обчислення податку на прибуток. В процесі дослідження вико-

ристовувалися абстрактно-логічний метод (формулювання висновків), методи аналізу, дедукції, порівняння.

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

Питання організації ВК на підприємстві є одним із засобів реалізації економічних інтересів власника капіталу підприємства. Влучно проблему організації внутрішньогосподарського контролю сформулювала В.Ф. Максимова, яка на перше місце в ринкових умовах висуває принципи економічної доцільності, які пов'язані «з вартістю використання конкретних засобів контролю і потенційними збитками в разі їх відсутності» [9, с. 175]. Саме уникнення штрафів, ризикованих операцій потребує проведення дій ВК щодо обчислення податку на прибуток (рис. 1).

Для вирішення окресленої проблеми перш за все необхідно визначити зміст самого поняття «методика» відносно функції контролю господарської діяльності. Розуміння методики контролю нерозривно пов'язане з тлумаченням особливостей поняття «метод» як сукупності дій, які спрямовані на пізнання та оцінку стану об'єкта контролю по відношенню до встановлених нормативів. Водночас метод та методика не є тотожними поняттями, оскільки «методика – це певний порядок застосування способів, прийомів, техніки, технології та процедур контролю» [10, с. 303].

Спираючись на наукові положення провідних учених і конкретну практику розробки методичних положень в галузі контролю, можемо зробити висновок, що методика контролю має таку структуру:

- 1) джерела інформації, які дають змогу повною мірою вивчити стан об'єктів контролю;
- 2) прийоми та процедури, які використовуються в процесі вивчення об'єктів контролю;



Рис. 1. Вплив помилок під час обчислення податку на прибуток на діяльність підприємства

3) послідовність виконання контрольних дій, яка базується на логіко-інформаційних зв'язках економічних показників під час формування результативної інформації;

4) порядок узагальнення результатів контролю та використання результативної інформації в процесі управління.

Перевірка законності та доцільності формування інформації щодо розрахунків з податку на прибуток вимагає порівняння фактичного стану об'єкта із законодавчо визначеним або очікуваним (запланованим) станом. Отже, джерела інформації, які використовуються в процесі внутрішнього контролю операцій з необоротними активами, за якими виникають різниці, відповідно до ПКУ, можна поділити на ті, які визначають порядок формування об'єкта, та ті, які свідчать про його фактичний стан (табл. 1).

На думку Т. Бутинець, одним із важливих критеріїв віднесення галузі дослідження до категорії «об'єкт» є наявність у неї саме ознак структури [11, с. 29]. Об'єкти ВК операцій з необоротними активами, за якими виникають різниці, можна структурувати за двома рівнями: різниці бухгалтерського обліку та різниці оподаткування. Подальша декомпозиція об'єкта ВК здійснюється за окремими операціями придбання, вибуття, нарахування амортизації, переоцінки необоротних активів (табл. 2).

Під час здійснення перевірки правильності обчислення різниць за операціями з необоротними активами необхідно звернути увагу на низку ключових моментів. Відповідно ПКУ до основних засобів належать матеріальні активи, що признаються платником податку для використання у господарській діяльності платника податку, вар-

Таблиця 1

**Джерела інформації внутрішнього контролю операцій з необоротними активами, за якими виникають різниці**

Група джерел інформації	Джерела інформації
<i>1) Визначають фактичний стан об'єкта контролю</i>	
первинні документи	Документи первинного обліку щодо операцій, за якими виникли податкові різниці.
облікові регістри	Відомість 4.1 аналітичного обліку капітальних інвестицій; відомість 4.3 аналітичного обліку нематеріальних активів; журнали 1, 2, 3, 4, 5, 5а, 6 тощо; аркуші-розшифровки різниць.
звітність	Податкова декларація з податку на прибуток та додатки до неї.
<i>2) Визначають порядок формування об'єкта контролю</i>	
законодавчо-нормативні документи	Податковий кодекс України, Положення (стандарт) бухгалтерського обліку, міжнародні стандарти фінансової звітності, Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форми Податкової декларації з податку на прибуток підприємства» тощо.
внутрішні документи підприємства	Наказ про облікову політику підприємства тощо.

Об'єкти та контрольні дії операцій з необоротними активами, за якими виникають різниці

Система	Об'єкти ВК	Контрольні дії
Бухгалтерський облік	Операції придбання	Перевірка правильності формування первісної вартості.
	Нарахування амортизації	Перевірка правильності розрахунку амортизації.
	Переоцінка	Перевірка правильності обчислення дооцінки, уцінки, відновлення вигід та зменшення корисності.
	Операції вибуття	Перевірка правильності обчислення доходів та витрат.
Оподаткування	Операції придбання	Перевірка правильності визнання основних засобів, невиробничих основних засобів відповідно до критеріїв ПКУ.
	Операції, пов'язані з ремонтом	Перевірка правильності обчислення витрат за ремонтами невиробничих основних засобів.
	Операції вибуття	Перевірка правильності обчислення доходів та витрат відповідно до ПКУ.
	Нарахування амортизації	Перевірка правильності розрахунку амортизації відповідно до ПКУ.

тість яких перевищує 6 000 грн [12]. Такий вартісний критерій може не співпадати з вибраним для цілей фінансової звітності. Отже, частина основних засобів для цілей оподаткування буде розглядатися як малоцінні необоротні активи, амортизація за якими, визначена за правилами бухгалтерського обліку, не є різницею та потребує окремого обліку.

Також необхідно перевірити правильність відображення операцій з невиробничими основними засобами. Відповідно до ПКУ невиробничі основні засоби – це основні засоби, які не використовуються в господарській діяльності платника податків (діяльність, яка спрямована на отримання доходу) [12]. Витрати, пов'язані з ремонтом, модернізацією, поліпшенням, ліквідацією та продажом таких основних засобів, приводять до виникнення різниць.

Під час здійснення перевірки правильності формування первісної вартості основних засобів необхідно встановити обґрунтованість віднесення всіх витрат, визначення справедливої вартості. Під час дослідження операцій з нарахування амортизації необхідно звернути увагу на строки та методи, які використовувалися, правильність їх застосування, відповідність мінімально допустимим строкам, які встановлені ПКУ.

За наявності господарських операцій, які можуть привести до появи різниць під час визначення податку на прибуток, що пов'язані із застосуванням оцінювання за принципом «втягнутої руки», необхідно встановити правильність ідентифікації умов застосування методів трансфертних цін, їх відповідність характеру проведеної операції.

Важливою складовою ВК операцій, за якими виникають різниці щодо необоротних активів, є перевірка перехідних операцій. Під час зміни системи оподаткування платника податку зі спрощеної на звичайну необхідно виявити об'єкти та перевірити правильність обчислення різниць за ними. За такими необоротними активами необ-

хідно встановити правильність обчислення первісної вартості, розрахувати амортизаційні відрахування відповідно до ПКУ, встановити результати переоцінок.

Окремі об'єкти, що приводять до виникнення різниць, узагальнюються та порівнюються з показниками, які відображені в податковій декларації з податку на прибуток.

Виявлені в процесі ВК відхилення необхідно оцінити з позиції впливу на об'єкт оподаткування податку на прибуток (збільшують, зменшують, не змінюють), визначити оптимальний шлях їх усунення.

**Висновки з проведеного дослідження.** Процес ВК операцій з необоротними активами, які приводять до виникнення різниць під час обчислення податку на прибуток, спрямований на недопущення деструктивних явищ у фінансово-господарській діяльності підприємства, які можуть бути викликані штрафними санкціями як наслідок допущених помилок. Такий контроль повинен здійснюватися щодо перевірки відповідності фактичного стану об'єкта нормативним вимогам як у системі бухгалтерського обліку, так і щодо оподаткування.

У статті розкрито складові методики ВК операцій з необоротними активами, які приводять до появи різниць. Визначено джерела інформації, об'єкти, розкрито особливості перевірки окремих господарських операцій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Калюга Є.В. Фінансово-господарський контроль у системі управління. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2002. 360 с.
2. Дрозд І.К. Система фінансово-економічного контролю в Україні: автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит». Київ, 2006. 33 с.
3. Пантелєєв В.П. Концепція внутрішньогосподарського контролю діяльності підприємств: методологія, організація, розвиток: автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік,



аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». Київ, 2009. 40 с.

4. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, диверсифікація: монографія. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2007. 429 с.

5. Єфименко Т.І., Ловінська Л.Г., Ярошенко Ф.О. Податок на прибуток: концепція визначення об'єкта оподаткування / Т.І. Єфименко, Л.Г. Ловінська, Ф.О. Ярошенко. Київ: НДФІ, 2004. 192 с.

6. Лоханова Н.О. Проблеми відображення податкових різниць в обліку і звітності вітчизняних підприємств. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/data/2012\\_22\\_2.pdf#page=152](http://economics.kntu.kr.ua/data/2012_22_2.pdf#page=152).

7. Свідерський Є.І., Свідерський Д.Є. Організація обліку податку на прибуток за податковим кодексом у перехідний період. Бухгалтерський облік і аудит. 2011. № 5. С. 15–21.

8. Ямборко Г.А. Проблеми взаємоузгодження бухгалтерського обліку і податкових розрахунків. Бухгалтерський облік і аудит. 2006. № 5. С. 19–26.

9. Максимова В.Ф. Загальний підхід до організації системи внутрішньогосподарського контролю. Вісник ЖІТІ. 2004. № 21. С. 174–179.

10. Петренко Н.І., Бутинець Т.А. Методологія і методика в господарському контролі. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ptmbo/2011\\_3\\_1/35.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2011_3_1/35.pdf).

11. Бутинець Т.А. Об'єкти господарського контролю: проблеми визначення Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнародний збірник наукових праць. 2010. Вип. 2. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ptmbo/2010\\_2/4.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2010_2/4.pdf).

12. Податковий кодекс України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

#### REFERENCES:

1. Kaljuga E.V. (2002) Finansovo-gospodars'kij kontrol' u sistemi upravlinnja [Financial and economic control in the management system]. K.: El'ga, Nika-Centr. 360 p. (in Ukrainian).

2. Drozd I.K. (2006) Sistema finansovo-ekonomichnogo kontrolju v Ukraini [System of financial and economic control in Ukraine]: avtoref. dis. na zdobuttja nauk. stupenja d-ra. ekon. nauk: spec. 08.06.04 "Buhgalters'kij oblik, analiz ta audit". K. 33 p. (in Ukrainian).

3. Panteleev V.P. (2009) Konceptcija vnutrishn'ogospodars'kogo kontrolju dijnal'nosti pidpriemstv: metodologija, organizacija, rozvitok [Concept of internal control of enterprises activity: methodology, organization,

development]: avtoref. dis. na zdobuttja nauk. stupenja d-ra. ekon. nauk: spec. 08.00.09 "Buhgalters'kij oblik, analiz ta audit" (za vidami ekonomichnoï dijnal'nosti)"/ V.P. Panteleev. K. 40 p. (in Ukrainian).

4. Korin'ko M.D. (2007) Kontrol' ta analiz dijnal'nosti sub'ektiv gospodarjuvannja v umovah її diversifikacii: teorija, metodologija, diversifikacija [Control and analysis of business entities in the conditions of its diversification: theory, methodology, diversification]: monografija / M.D. Korin'ko. K.: DP "In form.-analit. agentstvo". 429 p. (in Ukrainian).

5. Efimenko T.I. (2004) Podatok na pributok: koncepcija viznachennja ob'ekta opodatkuvannja [Profit tax: the concept of determining the object of taxation] / T.I. Efimenko, L.G. Lovins'ka, F.O. Jaroshenko; Nauk. doslid. finans. Institut. K.: NDFI. 192 p. (in Ukrainian).

6. Lohanova N.O. (2012) Problemi vidobrazhennja podatkovih riznic' v obliku i zvitnosti vitcziznjanij pidpriemstv [Problems of reflection of tax differences in accounting and reporting of domestic enterprises] // Rezhim dostupu: [http://economics.kntu.kr.ua/data/2012\\_22\\_2.pdf#page=152](http://economics.kntu.kr.ua/data/2012_22_2.pdf#page=152) (in Ukrainian).

7. Sviders'kij Ye.I., Sviders'kij D.Ye. (2011) Organizacija obliku podatku na pributok za podatkovim kodeksom u perehidnij period [Organization of income tax accounting for the tax code in the transition period] // Buhgalters'kij oblik i audit. Vol. 5. pp. 15–21 (in Ukrainian).

8. Jamborko G.A. (2006) Problemi vzajmouzgodzhennja buhgalters'kogo obliku i podatkovih rozrahunkiv [Problems of mutual reconciliation of accounting and tax calculations] // Buhgalters'kij oblik i audit. Vol. 5, pp. 19–26 (in Ukrainian).

9. Maksimova V.F. (2004) Zagal'nij pidhid do organizacii sistemi vnutrishn'ogospodars'kogo kontrolju [General approach to organization of the system of internal control] // Visnik ZhITI. Vol. 21, pp. 174–179.

10. Petrenko N.I., Butinec' T.A. (2011) Metodologija i metodika v gospodars'komu kontroli [Methodology and methods in economic control] // Rezhim dostupu: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ptmbo/2011\\_3\\_1/35.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2011_3_1/35.pdf).

11. Butinec' T.A. (2010) Ob'ekti gospodars'kogo kontrolju: problemi viznachennja [Objects of economic control: problems of definition]// Mizhnarodnij zbirnik naukovih prac' "Problemi teorii ta metodologii buhgalters'kogo obliku, kontrolju i analizu". Vol. 2. Rezhim dostupu: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ptmbo/2010\\_2/4.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2010_2/4.pdf).

12. Podatkovij kodeks Ukraini [Tax Code of Ukraine]. Rezhim dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

**Shevchuk S.V.**Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Accounting and Economic Analysis,  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding**Osipova S.H.**Student,  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding**INTERNAL CONTROL OF TAX DIFFERENCES BY OPERATIONS WITH NON-CURRENT ASSETS**

The correctness of the tax deduction is one of the priorities of the state financial control. Due to the complexity and instability of tax legislation, an improper organization of internal control by enterprises can lead to loss of assets, deterioration of financial performance, settlement discipline, and business reputation.

Model of calculation of profit tax in Ukraine provides for adjustments to the financial result in the number of tax differences. An important component of these differences is the differences that arise when calculating the depreciation of non-current assets.

The method of internal control of tax differences in transactions with non-current assets should determine: sources of information; receptions and procedures; the sequence of execution of control actions; the generalization of the results of control and the use of effective information in the management process.

The verification of the correctness of the calculation of tax differences in transactions with non-current assets should concern the following aspects: compliance with the criteria for recognition of fixed assets for tax purposes; recognition of non-productive assets and income and expenses for operations with such assets; formation of the initial value; definition of depreciation deductions; income and expenditure on the principle of an outstretched arm; incomes and expenses for transients.

The tax differences identified are compared with similar figures in tax reporting. Deviations are documented, their impact on the object of taxation is assessed, ways of reducing penalties are determined.

The process of internal control over operations with non-current assets that lead to differences in the calculation of profit tax, aimed at preventing destructive phenomena in the financial and economic activities of enterprises that may be caused by penalties as a result of the mistakes made. Such a control should be carried out in the direction of checking the compliance of the actual state of the object with the regulatory requirements both in the accounting system and taxation.

## РОЗДІЛ 9. СТАТИСТИКА

### ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

### EVALUATION AND ANALYSIS OF CREDIT ACTIVITY TRENDS IN UKRAINE IN MODERN MARKETING CONDITIONS

УДК 311.21:336.77(477)

**Назарова О.Ю.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри статистики,  
обліку та аудиту  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

**Чуприна О.А.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри статистики,  
обліку та аудиту  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

*У статті досліджено функціонування кредитної діяльності в Україні протягом 2016–2017 років. Надано характеристику кредитним відносинам, основним функціям, які притаманні кредитам, та показникам економічної ефективності їх використання. Авторами розглядаються зміни, які відбулися з кредитуванням у банківському секторі України за ці роки, а також тенденція щодо процентних ставок за 2011–2017 роки.*

**Ключові слова:** кредитна діяльність, аналіз, кредитні відносини, кредитний портфель, процентна ставка банку, види кредитування.

*В статье исследовано функционирование кредитной деятельности в Украине на протяжении 2016–2017 годов. Дана характеристика кредитным отношениям, основным функциям, которые присущи кредитам, и показателям экономической эффективно-*

*сти их использования. Авторами рассматриваются изменения, которые произошли с кредитованием в банковском секторе Украины за эти годы, а также тенденция по процентным ставкам за 2011–2017 годы.*  
**Ключевые слова:** кредитная деятельность, анализ, кредитные отношения, кредитный портфель, процентная ставка банка, виды кредитования.

*The article analyses the functioning of credit activity in Ukraine during 2016–2017. The description of the credit relation, the main functions that are inherent in loans and indicators of economic efficiency of their use are provided. The authors review the changes that have taken place in crediting within the banking sector of Ukraine over the years, as well as the trend towards interest rates in 2011–2017.*

**Key words:** credit activity, analysis, credit relations, loan portfolio, interest rate of the bank, types of crediting.

**Постановка проблеми.** Кредит являє собою важливу категорію ринкової економіки. Він відображає реальні відносини та зв'язки економічного життя суспільства, а також є досить важливим важелем для стимулювання розвитку виробництва. За допомогою кредиту прискорюється процес обігу капіталу на мікро- і на макроекономічному рівнях. Також за опосередкування всіх стадій відтворювального процесу кредит сприятиме тому, щоб досягалася вища рентабельність виробництва і прибутковості капіталу.

Дослідження кредитної діяльності є динамічним і надзвичайно мінливим процесом, оскільки умови ринкової економіки та постійне зростання конкуренції серед кредитних інституцій потребують запровадження таких кредитних відносин, які б задовольняли інтереси всіх учасників кредитного ринку.

Сказане доводить високу актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх публікацій.** Питанням вивчення кредитної діяльності і виявлення перспективних напрямів її розвитку присвячені роботи відомих учених, закордонних економістів і фінансистів.

Спроби осмислити і теоретично обґрунтувати сутність та роль депозитних ресурсів пов'язані з процесами розвитку лихварського, а згодом грошового капіталу. Зокрема, проблеми депозитної діяльності у контексті формування збережень і інвести-

цій розглядали А. Сміт, Дж.С. Мілль, Д. Рікардо, І. Фішер, К. Віксель, а пізніше вони досліджувались Дж. М. Кейнсом, Дж. Хіксом, М. Фрідменом, Г. Джонсоном, Е. Доланом, Ф. Мишкіним та ін.

Значний внесок у вивчення кредитної діяльності зробили такі вітчизняні економісти, як О. Василик, А. Гальчинський, В. Гейць, В. Міщенко, О. Мозговий, Ю. Пахомов, А. Савченко, В. Стельмах, М. Тимчук та ін. Питання формування кредитних відносин в країнах із перехідною економікою відображені в наукових працях Н. Внукової, В. Горемікіна, М. Лещенко, Н. Селюченко, А. Старикова, Я. Усенко, А. Яновського та ін.

**Мета роботи** – дослідження функціонування кредитної діяльності та розгляд змін, що відбувалися з кредитуванням у банківському секторі України протягом 2017 року.

**Виклад основного матеріалу.** Межі кредитних відносин у сучасній економіці розширюються. Все більша частка товарних потоків обслуговується кредитом, при цьому замінюючи традиційні товарно-грошові зв'язки обміну. Спостерігається необхідність кредиту як важливого засобу для забезпечення фінансово-господарської діяльності економічних суб'єктів.

У національній економіці місце та роль кредитних відносин буде залежати від того, в якому стані знаходиться економіка загалом. Слід зазначити, що в Україні сучасний кредит і кредитні відносини

мають перехідний характер, через те що відбивають кризовий стан вітчизняної економічної системи.

Кредитні відносини завжди існують між двома суб'єктами: кредитор – надає позику (мета – одержувати прибуток (відсоток)); позичальник – отримує позику (мета – отримання тимчасової потреби у додаткових грошових ресурсах).

Основною причиною надання позики у тимчасове користування є одержання доходу у формі позичкового відсотка. Позика кредитора є актом комерційного продажу на певний термін грошових коштів.

Групи кредиторів, які вступають у кредитні відносини – це кредитні установи (головне місце посідають банки); небанківські кредитні установи (кредитні кооперативи і спілки, ломбарди, каси взаємодопомоги, пункти прокату тощо).

Кредит є формою прояву кредитних відносин, а також формою руху позичкового капіталу.

Кредит – це категорія економічна, що виражається в його функціях, розкриття яких дає право встановити зв'язок цієї категорії з системою економічних відносин. Якщо кредит втрачає свої функції, то це буде означати, що фактично зникає сама ця економічна категорія.

У сучасній ринковій економіці кредиту притаманні такі основні функції: перерозподільча, заміщення грошей в обігу, стимулювальна, а також контрольна.

Зазначимо, що всі функції кредиту мають досить тісні зв'язки між собою та визначають разом важливу економічну роль кредитних відносин.

У процесі дослідження кредитних відносин особливо важлива роль відводиться характеристиці кредитного портфеля. Це пов'язано з його розширенням, яке сприяє підвищенню ефективної діяльності банківських установ, зменшує ступінь ризику, пом'якшує можливі непередбачувані втрати. Схема кредитного портфеля наведена на рис. 1.

«Кредитний портфель (credit portfolio) – сукупність усіх банківських позик, що структуровані за певними параметрами відповідно до завдань визначеної банком кредитної політики» [2].

Обсяг кредитного портфеля завжди буде оцінюватися за балансовою вартістю всіх кредитів банку, в т.ч. прострочених, пролонгованих і сумнівних. У структурі балансу банку кредитний портфель розглядається як єдине ціле та складова частина активів банку, яка має свій рівень доходності та відповідний рівень ризику.

Нині за позику до кредитора позичальник звертається туди, де ціна позичкового капіталу буде нижчою порівняно з іншими кредиторами.

До уваги насамперед беруться такі чинники, як надійність, довіра, період перебування на кредитному ринку, розмір відсоткової ставки та рівень ризику. Саме ці складники є новими факторами, що регулюють кредитні відносини позичальника та банків.

Аналіз ефективності кредитних вкладень в окремі заходи має досить важливе значення під час довгострокового кредитування. Щодо показників економічної ефективності, то їх будують за загальноприйнятою схемою, яка обґрунтована в економічній теорії. Принцип оцінки ефективності полягає в тому, що порівнюються результат економічної діяльності та витрати, які пов'язані з його одержанням (табл. 1).

Процентна ставка банку являє собою відносну величину ціни банківського кредиту, який використовується під час нарахування процентних грошей від суми боргу і відображає відношення суми сплачених процентів до величини кредиту.

На рівень процентної ставки мають вплив попит і пропозиція на позиковий капітал. Коли підвищуються попит, тоді підвищується й ціна, і навпаки. Інфляція є ще одним важливим чинни-

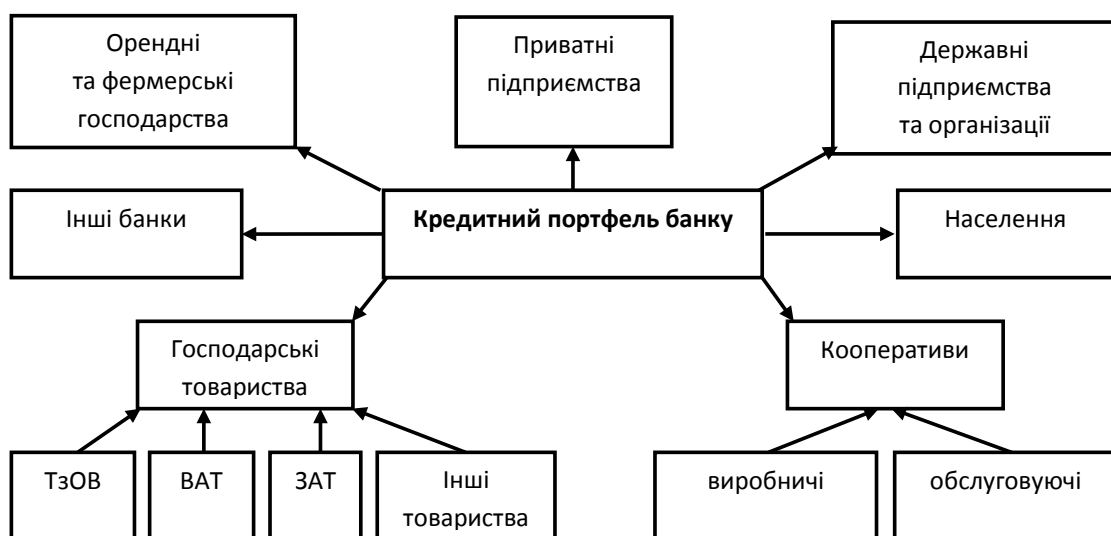


Рис. 1. Позичальники кредитів комерційного банку [1, с. 305]



Таблиця 1  
**Аналіз ефективності використання кредитів**  
**[3, с. 60]**

Показник	Методика розрахунку і зміст показника
Для довгострокового кредитування	
Показник ефективності, $E$	$E = \frac{P}{3} \text{ або } \frac{P}{K}, (1)$ де $P$ – результат економічної діяльності; $3$ – затрати; $K$ – розмір кредиту
Термін окупності капітальних вкладень, $T$	$T = \frac{K}{B - C}, (2)$ де $K$ – капітальні вкладення; $B$ – вартість річного випуску товарів та послуг; $C$ – собівартість річного випуску товарів та послуг
Динаміка ефективності, $I_e$	– індекс змінного складу: $I_e = \frac{\sum E_1 \cdot K_1}{\sum K_1} : \frac{\sum E_0 \cdot K_0}{\sum K_0}; (3)$ – індекс постійного складу: $I_e = \frac{\sum E_1 \cdot K_1}{\sum E_0 \cdot K_1}; (4)$ – індекс структурних зрушень: $I_s = \frac{\sum E_0 \cdot K_1}{\sum K_1} : \frac{\sum E_0 \cdot K_0}{\sum K_0} (5)$

ком. З підвищенням рівня інфляції спостерігається підвищення процентної ставки, оскільки гроші знецінюються.

Строк банківського кредиту також впливає на рівень процентної ставки, на який надається позика: за короткостроковими позиками ставка вища, ніж за довгостроковими.

Тенденція зміни процентних ставок депозитних корпорацій (крім Національного банку України) за кредитами та депозитами останнім часом відображена на рис. 2.

Слід зазначити, що протягом 2017 року стан банківського сектору помітно нормалізувався. Так, майже всі ключові показники роботи фінансових установ мали позитивну динаміку.

Як свідчать офіційні дані, 2017 р., вперше від початку кризи, продемонстрував суттєве збільшення портфеля кредитів фізичним особам. На кінець року валові кредити у гривні зросли на 29,4%, а чисті – на 37,5% порівняно з попереднім роком. Зростали всі складники, крім кредитів на придбання та будівництво нерухомості. Проте, враховуючи скорочення валютних кредитів, сумарний приріст портфеля був значно меншим і становив 5,1%.

Протягом року спостерігався зріст валових гривневих кредитів на 20,0 млрд. грн. та зменшення валютних на 13,3 млрд. грн. в еквіваленті. Помітно скоротилася частка непрацюючих кредитів у гривні, а якість валютних погіршилася. Сьогодні практично всі кредити домогосподарствам у валюті проблемні.

Відношення валових кредитів населенню до ВВП становить менше 6%, а чистих – близько 3%. На жаль, Україна знаходиться на одному з останніх місць в Європі за рівнем проникнення роздрібного кредитування. Це пояснюється тим, що між розвитком кредитування населення та його доходами є тісний зв'язок, і низький ступінь проникнення кредитів в Україні абсолютно прогнозований. Більше половини поточного роздрібного портфеля становлять непрацюючі іпотечні кредити, які були видані до кризи 2007–2008 років. Саме це наочно демонструє, що може статися, коли має місце невідповідність кредитної активності та рівня доходів позичальників.

Зростання гривневого кредитування населення у 2017 році почалося з номінального складника – перенесення на баланс «Приватбанку» позаба-

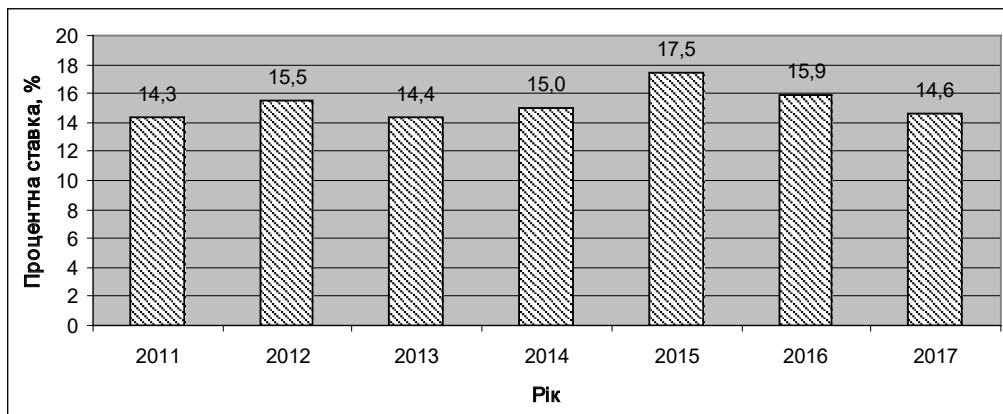


Рис. 2. Процентні ставки депозитних корпорацій (крім Національного банку України) за кредитами та депозитами

Джерело: складено авторами за [4]

лансових кредитів за схемою P2P-кредитування. Так, у I кварталі кредити населенню підвищилися на 5,8 млрд. грн., з них 2/3 – результат вказаного перенесення. Протягом року спостерігалось масове входження банків на ринок роздрібногo кредитування. Нарощувати кредитування почали 12 банків, 4 з яких належать до першої десятки за розміром активів. У номінальному численні чисті гривневі кредити населенню платоспроможних банків перевищують докризовий рівень.

Збільшення у банків зацікавленості кредитуванням населення зумовлене відновленням попиту та суттєво вищою дохідністю роздрібних кредитів, ніж корпоративних. Наприкінці року середньозважена ставка за такими кредитами у гривні становила 29,1% річних, ефективна ставка за короткими позиками на поточні потреби часом перевищує 40% [4].

Серед складників гривневих роздрібних кредитів за темпами зростання лідирують кредити на побутову техніку. За рік їхній обсяг виріс майже у 2 рази. Щодо інших видів, то вони також зростають дуже швидко: +36% за автомобільними та +32% за іншими. Надалі скорочуються кредити у валюті та гривні на нерухомість.

Роздрібне кредитування першими почали поновлювати вітчизняні приватні банки. В них спостерігається протягом двох останніх років зріст гривневого портфеля на 59%, а у річному обчисленні – на 46% станом на кінець 2017 р. Проте їхня частка ринку незначна, вони не змогли стати найбільшими кредиторами населення і забезпечили тільки п'яту частину номінального приросту роздрібногo портфеля у річному розрахунку.

«Приватбанк» за всіма кредитними позиціями був найактивнішим (+47%) у 2017 році, цьому сприяло перенесення на баланс кредитів за схемою P2P. Він зміг забезпечити більше половини зросту гривневих кредитів банківської системи, бо займає значну частку ринку та має високі темпи зростання цих послуг. Головний канал – карткові кредити. Інші державні банки та установи з іноземним капіталом значно пізніше долучилися до кредитування населення: +17% та +14% відповідно. Але іноземні банки забезпечили 22% номінального приросту гривневих кредитів навіть за відносно помірних темпів зростання.

Натепер як банківське, так і небанківське споживче кредитування не є визначальним фактором приватного споживання. Тільки приблизно 1% загального приватного споживання забезпечує приріст портфеля банківських кредитів у гривні. Внесок небанківського кредитування несуттєвий: приріст кредитів, що видані, незначний, хоч обсяги видачі вагомі. Таким чином, споживче кредитування на сучасному етапі фактично не впливає на поточний рахунок платіжного балансу та споживчу інфляцію.

Як свідчать дані НБУ, єдиним сегментом, де кредити скорочувалися протягом 2017 року, були операції з нерухомістю та земельними ділянками (–2,4% у гривні та –20,5% в іноземній валюті в доларовому еквіваленті до попереднього року). Відзначимо, що кредитування покупців житла значно поживляється: банки активно співпрацюють із забудовниками, пропонують пільгові ставки за партнерськими програмами, але водночас списання, погашення та реструктуризація безнадійної заборгованості досі переважає.

Необхідно зауважити, що протягом року було збільшення кредитування приватного вітчизняного бізнесу з-поза переліку топ-40 бізнес-груп, і це є позитивним моментом. Таким чином, більше половини приросту гривневих кредитів бізнесу за рік становило саме воно. Але поки що це стосується переважно коротких кредитів. Від початку року банками кредитувалися насамперед клієнти, які мали стійкий фінансовий стан та не допускали дефолтів. Така тенденція продовжувалася до кінця 2017 року: портфель банків зараз на 40,0% складається з кредитів таким фінансово стійким боржникам (а у розпал кризи показник становив тільки 31,0%).

Щодо валових та чистих валютних кредитів, то вони з початку кризи (2013–2014 рр.) скоротилися удвічі та утричі відповідно до 15,3 та 8,5 млрд. дол. США у еквіваленті. Нове кредитування бізнесу у валюті поживалося у 2017 році. У зв'язку з цим валові та чисті кредити у валюті скоротилися тільки на 4,1% та 6,3%, хоч обсяги продажів та списань непрацюючих кредитів протягом року були досить високими.

Причини поживлення валютного кредитування подібні тим, що й були до кризи: вагома різниця між ставками у гривні та валюті й відсутність значних девальваційних очікувань.

Банки володіють дешевою валютною ліквідністю та мають зацікавленість у підвищенні кредитування у валюті. Також НБУ з 2017 року скасовано норму, за якою нестача або відсутність валютної виручки в позичальника з валютним кредитом була ознакою підвищеного ризику позичальника під час розрахунку кредитного ризику. Сьогодні під час оцінки класу позичальника та ймовірності дефолту має значення, насамперед реальний фінансовий стан боржника.

Якість валютних кредитів бізнесу нижча, ніж гривневих, навіть після значних списань та конвертацій валютних боргів у гривню. На кінець 2017 року частка непрацюючих корпоративних кредитів у валюті та гривні становила 56,0% та 32,0% (без урахування «Приватбанку») відповідно. Аналіз валютних позичальників свідчить, що «апетит» банків до валютного ризику досі високий. З 1,2 млрд. дол. США нових валютних кредитів приватному бізнесу та держмонополіям, що їх банки видали за 2017 рік, лише 30,9% було надано компаніям, що мають валютну виручку, та

ще 13,9% – підприємствам альтернативної енергетики, тарифи яких прив'язані до євро. Якщо економічні умови погіршаться, то решта кредитів може опинитися в зоні ризику несплати через нестачу коштів або труднощі з купівлею валюти.

**Висновки.** Дослідження наочно продемонструвало, що протягом 2017 року в кредитній діяльності у банківському секторі України відбулася низка змін.

Так, банками почалося відновлювання кредитування роздрібного сегменту – споживче кредитування досить швидко росте. Темпи приросту кредитів населенню високі, але сьогодні абсолютні обсяги кредитування не створюють системних ризиків. Водночас вплив небанківського фінансового сектору незначний на роздрібне кредитування та споживання. Якщо поточні темпи зростання споживчого кредитування збережуться, то невдовзі ризику можуть помітно зрости. У такому разі НБУ робитиме жорсткішими стандарти оцінки кредитних ризиків та вживатиме макропруденційних заходів, щоб обмежити темпи зростання кредитів.

НБУ рекомендує банкам уже зараз консервативно підходити до оцінювання ризиків за споживчими кредитами.

Корпоративне кредитування уперше пошавилося у 2017 року після понад трирічної перерви. Очікується, що протягом 2018 року воно набиратиме обертів завдяки відновленню платоспроможності бізнесу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Щурик М.В. Статистика: навч. посібн. 2-ге видання, оновлене і доповнене. Львів: «Магнолія-2006», 2011. 545 с.
2. Економічна бібліотека. URL: <http://economy-lib.com/ekonomiko-statisticheskaya-metodologiya-sostavleniya-reytinga-strahovyh-kompaniy#ixzz4WfjjOvYo>.
3. Назарова О.Ю., Чуприна О.А. Статистика фінансів: Навчально-методичний посібник. Х.: ХНУ імені В.Н.Каразіна, 2015. 123 с.
4. НБУ офіційне Інтернет-представництво. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=71195](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=71195).
5. Рейтинг банків України НБУ. URL: <http://forinsurer.com/stat>.

#### REFERENCES:

1. Shchurik M.V. (2011) Statistics. Lviv: «Magnolia-2006». 545 p. (in Ukr.).
2. Economic Library. Retrieved from <http://economy-lib.com/ekonomiko-statisticheskaya-metodologiya-sostavleniya-reytinga-strahovyh-kompaniy#ixzz4WfjjOvYo>.
3. Nazarova O.U., Chuprina O.A. (2015) Financial statistics. Kharkiv: KhNU them. VN Karazin, 123 p. (in Ukr.).
4. The NBU is the official Internet representation. Retrieved from [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=71195](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=71195).
5. Rating of Ukrainian banks by the NBU. Retrieved from <http://forinsurer.com/stat>.

**Nazarova O.U.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Statistics, Accounting and Audit  
V.N. Karazin Kharkiv National University

**Chuprina O.A.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Statistics, Accounting and Audit  
V.N. Karazin Kharkiv National University

### EVALUATION AND ANALYSIS OF CREDIT ACTIVITY TRENDS IN UKRAINE IN MODERN MARKETING CONDITIONS

The article analyses the functioning of credit activity in Ukraine during 2016–2017.

Characteristics of credit as an important category of a market economy are provided. Credit is a form of a statement of credit relations, as well as a form of movement of loan capital.

The credit relations, the main functions that are inherent in loans and the indicators of economic efficiency of their use are considered.

In the process of studying credit relations, a very important role is assigned to the characterization of the loan portfolio. This is due to its use increase, which promotes the effective operation of banking institutions, reduces the degree of risk, mitigates possible unforeseen losses.

It is noted that the bank's interest rate represents a relative value of the bank loan price used for calculating interest money payments from the amount of debt and reflects the ratio of the amount of interest paid to the amount of the loan.

Credit research is a dynamic and extremely volatile process, as market economy conditions and constant competition among credit institutions require the introduction of such lending relationships that would satisfy the interests of all participants in the credit market.

The authors provide quite a detailed analysis of the changes that took place in lending within the banking sector of Ukraine in 2017: almost all key indicators of the work of financial institutions had a positive dynamics.

The study clearly demonstrated that in 2017, domestic banks began to resume crediting of the retail segment – consumer crediting is growing rapidly. The growth rate of loans to the population is high, but today the absolute volume of lending does not create systemic risks. At the same time, the impact of the non-banking financial sector is insignificant on retail crediting and consumption. If the current growth of rates of consumer lending continues, the risks may increase significantly shortly. In this case, the NBU will apply stricter standards for credit risk assessment and will use macro-prudential measures to limit the increase in the amount of loans.

The NBU recommends that banks now have a conservative approach to risk assessment for consumer loans.

Corporate lending flourished for the first time in 2017 after more than a three-year hiatus. It is expected that during 2018, it will gain momentum due to the restoration of solvency of the business.



## РОЗДІЛ 10. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

### АКТУАЛІЗАЦІЯ ЕЛЕКТРОННИХ БІБЛІОТЕК У ВНЗ ЯК СПОСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

### THE ACTUALIZATION OF ELECTRONIC LIBRARIES IN UNIVERSITIES AS A WAY OF OPTIMIZING THE EDUCATIONAL PROCESS

УДК 378.095

**Струс Р.В.**

викладач кафедри документознавства  
та інформаційної діяльності  
Академія рекреаційних технологій і права  
**Коваль О.Г.**

старший викладач кафедри  
«Фінанси і кредит»

Академія рекреаційних технологій і права  
**Мишко О.В.**

к.е.н., доцент кафедри  
«Фінанси і кредит»

Академія рекреаційних технологій і права

*У статті проаналізовано термін «електронна бібліотека» та його синоніми з позиції інформаційних технологій. Визначено особливості цього явища, переваги і недоліки, а також його актуалізацію в системі освіти України. Крім цього, виокремлено способи запровадження електронних бібліотек у вищих навчальних закладах з метою оптимізації навчального процесу.*

**Ключові слова:** інформатизація, засоби інформатизації, електронна/цифрова/віртуальна бібліотека, репозиторій.

*В статье проанализированы термин «электронная библиотека» и его синонимы с позиции информационных технологий. Определены особенности этого явления, преимущества и недостатки, а также его актуализация в системе образования Украины. Кроме этого, выделены способы вве-*

*дения электронных библиотек в высших учебных заведениях с целью оптимизации учебного процесса.*

**Ключевые слова:** информатизация, средства информатизации, электронная/цифровая/виртуальная библиотека, репозиторий.

*The article analyzes the term "electronic library" and its synonyms from the standpoint of information technologies. The peculiarities of this phenomenon, advantages and disadvantages and its updating in the system of education in Ukraine are determined. In addition, the ways of introducing electronic libraries in higher educational institutions are set out to optimize the educational process.*

**Key words:** information, means of information, electronic/digital/virtual library, repository.

**Постановка проблеми.** Сучасний науковий простір будь-якої галузі знань неможливо уявити без використання здобутків інформаційних технологій, оскільки пошук інформації, її обробка, збереження та поширення здійснюються безпосередньо засобами інформатизації. Перед вищими навчальними закладами постає питання підготовки керівників з широким науковим, професійним, фаховим та управлінським кругозором, розвинутим творчим практичним мисленням та високою управлінською культурою, спроможних, здатних і готових ефективно вирішувати весь комплекс управлінських завдань, що стоять перед ними як суб'єктами управління в різних структурах і установах. Відсутність загального доступу до інформації створює істотні проблеми, тому це привело до пошуків нових підходів до вирішення проблем створення сховищ інформаційних ресурсів, їх організації, засобів і способів доступу до них користувачів [1, с. 72].

Одним з оптимальних варіантів вважаємо новий формат функціонування бібліотек, а саме використання цифрових або електронних бібліотек, оскільки розвиток сучасного університету без доступу до електронних баз даних, а також надання сучасних інформаційних послуг, які потрібні студентам різних видів навчання (денного, вечірнього, дистанційного), приводить до сповільнення навчального процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення електронних бібліотек сьогодні актуалізо-

вано значною мірою, адже спостерігаємо зацікавлення з боку дослідників різних наукових галузей.

У статті колективу авторів (В.А. Резніченко, О.В. Захарова, Е.Г. Захарова) проаналізовано моделі інформаційних ресурсів і сервісів, які можуть розглядатися як основа для проектування та розроблення конкретних електронних бібліотек [2].

Л.Ф. Трачук у своїй статті досліджує визначення та критерії формування електронних бібліотек як сучасних інформаційних ресурсів, розглядає співвідношення понять «електронна бібліотека» та «електронна колекція» [3]. В.О. Шейко розглянув перспективи розвитку електронних бібліотек в Україні [4]. Н.С. Прилуцька провела структурний аналіз сучасних визначень досліджуваного явища, який засвідчив, що більшість науковців розглядає електронні бібліотеки як інформаційну систему, ознаками якої є впорядкований фонд цифрових документів; єдина ідеологія структуризації та доступу; комплекс програмно-технологічних засобів, що реалізують функції створення, використання та зберігання колекції; єдиний інтерфейс доступу, забезпечений програмною підтримкою з єдиного пункту за допомогою глобальної інформаційної мережі [5].

О.М. Сальніков та В.Г. Малюк у співавторстві проаналізували принципи і проблемні аспекти побудови автоматизованої бібліотечно-інформаційної системи [6]. Проте дослідження, в якому було б розглянуто явище електронної бібліотеки з точки зору його практичного впровадження в навчальний процес, відсутнє.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення особливостей електронних бібліотек, їхнього функціонування та способів їхньої інтеграції в навчальний процес вищих навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Електронна бібліотека ("digital library") – «інтегрована інформаційна система, яка дає змогу накопичувати, зберігати та ефективно використовувати різноманітні колекції електронних повнотекстових та мультимедійних документів, що доступні в зручному для користувача вигляді» [2, с. 60].

Активне впровадження електронних бібліотек в науково-інформаційний простір має значну кількість переваг, до яких належать насамперед широкий цілодобовий доступ користувачів до ресурсів таких бібліотек; збільшення кількості пошукових результатів порівняно з паперовими виданнями, оскільки запит можна формувати навіть за одним словом; доступ до рідкісних видань, які існують у невеликій кількості паперових примірників; різноманітність репрезентованих матеріалів.

Крім цього, слід враховувати й негативні сторони, а саме обмеження доступу до матеріалів або його повна відсутність за обмеження доступу до мережі Інтернет; відсутність чіткого законодавства щодо оприлюднення матеріалів, що призводить до порушення авторських прав.

Дослідники диференціюють три категорії електронних бібліотек: а) віртуальна (не має єдиного місцезнаходження, адже її ресурси розподілені по всьому світі в мережі Інтернет); б) цифрова (вся інформація зберігається в оцифрованому вигляді); в) електронна (основні процеси (оброблення, зберігання і пошук інформації) здійснюються з використанням комп'ютерів) [6, с. 21].

На нашу думку, доцільно вищеописані терміни використовувати як синоніми, проте з деякими уточненнями. З огляду на форму презентації інформації термін «цифрова бібліотека» більш точний, ніж «електронна бібліотека», оскільки її матеріали так чи інакше оцифровані, тобто мають дискретний характер. Характер подання інформації в цифровій/електронній бібліотеці обумовлює її потенційні можливості, недоліки та форми роботи.

Термін «віртуальна бібліотека» підкреслює ту обставину, що за умов цифрового подання інформації та в умовах існування глобальних комп'ютерних мереж, по-перше, електронні документи можуть бути доступні як в стінах традиційної бібліотеки, так і за її межами, по-друге, пошук необхідного документа може вестися практично з будь-якого місця, де є можливість підключення до глобальної комп'ютерної мережі, по-третє, така бібліотека має розподілений характер, тобто її частини можуть бути розташовані в різних місцях земної кулі [7].

В Україні функціонування електронних бібліотек перебуває на початкових стадіях формування порівняно зі світовим досвідом. З метою регулювання

цього процесу на державному рівні прийнята Концепція Державної цільової національно-культурної програми створення єдиної інформаційної бібліотечної системи «Бібліотека – XXI», що спрямована на вирішення проблеми ефективності використання і забезпечення доступності документів, які зберігаються в бібліотечних, архівних та музейних фондах [7].

У функціональній структурі електронної бібліотеки виокремлюють інформаційний фонд (електронні документи); програмно-технологічне забезпечення підготовки інформації; засоби поширення інформації та призначені для користувача сервіси; засоби зберігання даних; підсистему адміністрування [3].

Статус електронних бібліотек у структурі вищих навчальних закладів України сьогодні здебільшого перебуває на периферії розвитку, хоча спостерігаємо тенденції зацікавлення ними на рівні адміністрації. Їхнє впровадження в навчальний процес сприяє його оптимізації, адже спрощує доступ до інформації як для студентів, так і для викладачів.

Університетські електронні бібліотеки містять ширший спектр інформаційних ресурсів, ніж спеціалізовані. Це визначено насамперед тим, що у ВНЗ два напрями діяльності, а саме освітня й наукова. Наявний підхід, за якого під час створення цифрової (електронної) бібліотеки установі насамперед рекомендується здійснити наповнення інституціонального репозиторію відкритого доступу (Open Access Institutional Repositories – OA IRs), головним контентом якого є наукові статі, монографії, автореферати та тексти дисертацій.

Лише після того, як буде досягнуто 100% щорічного самоархівування власних наукових результатів університету, можна спрямовувати свої зусилля на інші цифрові цілі. Доцільно навіть створювати два різні інституціональні репозиторії, а саме репозиторій відкритого доступу, присвячений конкретно згаданому контенту, та динамічний цифровий інституціональний репозиторій для всіх інших типів цифрового контенту [7].

Доступ до українських та світових електронних інформаційних ресурсів є неодмінною умовою підтримання високого рівня розвитку української вищої освіти. Принципові зміни, що відбуваються в системі вищої освіти, зумовлюють стратегічне бачення бібліотек ВНЗ, основним напрямом розвитку яких є інформатизація.

Звичайно, необхідно врахувати насамперед той фактор, що основою, або базою, майбутньої електронної бібліотеки слугує звична бібліотека, тому в розробленні проектів варто передбачити етапи роботи з нею. Таким чином, можемо стверджувати, що важливими факторами інтеграції електронних бібліотек вважаємо процес комп'ютеризації бібліотек ВНЗ, який формально розпочався ще в 90-х роках, та перехід до використання сучасних інформаційних технологій (ІТ) в усіх напрямках бібліотечної діяльності [8].

Цей процес передбачає такі етапи роботи: насамперед забезпечення автоматизації бібліотечних процесів, які сприятимуть розвитку електронних бібліотек; безпосередньо формування електронної бібліотеки; опанування можливостями інтернет-технологій та проведення підготовки працівників бібліотеки до роботи над розвитком електронної бібліотеки.

Доцільно також з метою розвитку електронної бібліотеки ВНЗ встановити партнерські відносини з бібліотеками інших закладів для об'єднання накопиченого масиву інформації та подальшого спільного його використання. Це допоможе уникнути дублювання робіт з переведення документів у цифрову форму та їхньої каталогізації, вирішити проблему якісного представлення документів користувачу, забезпечити економію фінансових коштів та людських ресурсів.

Наповнення таких бібліотек можливе також за участі студентів, що суттєво скоротить фінансові витрати, пов'язані з цим процесом, а також сприятиме їхній популяризації. Доречним тут буде проведення конкурсу на кращий проект щодо створення електронної бібліотеки університету або ж залучення студентів шляхом виконання завдань, передбачених навчальною програмою. У такий спосіб це сприятиме активізації студентства в процесі використання та залучення матеріалів з електронної бібліотеки в навчальному процесі (зокрема, написанні рефератів, курсових та дипломних робіт), а також самоосвіті.

Для цього необхідно дотримуватись передумов проектування електронних бібліотек [7].

1) Застосування технологій відкритих систем, відкритих мережевих протоколів, перспективних схем і стандартів.

2) Типологізація розробок проектів з метою подальшої міжбібліотечної інтерактивності інформаційного обміну, залучення передового світового досвіду.

3) Модульна система проекту, тобто створення підсистем. Підсистеми диференціюють за принципом функціональної спільності та подібності технологій, що сприятиме залученню до проектування спеціалістів різного профілю.

4) Можливість поетапного впровадження підсистем та їхніх функціональних складових, а також можливість масштабування, розвитку та доопрацювання підсистем.

5) Технологічна інтеграція – єдність для всієї системи технології створення, оновлення, збереження та використання інформаційних ресурсів, зокрема одноразове опрацювання документів поряд з багаторазовим і багатоцільовим їх використанням.

6) Корпоративність (дотримання принципів корпоративної взаємодії освітніх і наукових бібліотек та забезпечення органічного вбудовування ЕБ АПН України в інформаційно-освітнє середовище

України), регламентованість етапів функціонування стандартами тощо.

7) Перевага економічної доцільності під час вибору тих проектних рішень, які за умов реалізації передбачають мінімізацію затрат фінансового, матеріального та кадрового забезпечення.

8) Максимальне використання готових рішень для скорочення вартості та термінів розроблення й впровадження, а також зменшення помилок проектування. Усі оригінальні розробки у функціоналі майбутньої системи пов'язані з інтеграцією та взаємодією готових блоків системи між собою.

9) Дотримання принципу спадкоємності (проект варто створювати на основі вже працюючого функціоналу з максимально повним використанням заздалегідь спланованих рішень).

Таким чином, освітні електронні бібліотеки утворюють специфічну професійну галузь, з чим пов'язані особливі вимоги до них та особливості їх функціональних характеристик. Тому створення інфраструктури всіх форм навчання має бути стратегічним напрямом розвитку ВНЗ.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, розглянувши явище електронної бібліотеки, можемо стверджувати, що воно є невід'ємною складовою частиною навчального процесу вищого навчального закладу, яка впливає на якість вищої освіти.

Роботи зі створення освітніх електронних бібліотек в повному обсязі та інфраструктури всіх форм навчання досить складні, потребують вирішення безлічі організаційних, методичних і технічних питань, уніфікації технологічних засобів і форм представлення матеріалів. Широке застосування інформаційно-комп'ютерних технологій дасть змогу ефективно вирішувати завдання підготовки та перепідготовки сучасних фахівців найвищого рівня.

Узагальнюючи, наголошуємо на тому, що робота щодо створення й актуалізації електронних бібліотек у навчальному процесі необхідна насамперед на рівні керівництва ВНЗ. Крім цього, можливе залучення студентів на рівні співавторства чи розробки проектів майбутніх бібліотек такого типу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хомік О.М., Ковальчук О.М., Мишко О.В. Leadership qualities as an effective attribute of would be managers' culture forming in higher educational establishments. *Наука і освіта*. 2017. № 12. С. 71–77.
2. Резніченко В.А., Захарова О.В., Захарова Е.Г. Електронні бібліотеки: інформаційні ресурси та сервіси. *Проблеми програмування*. 2005. № 4. С. 60–72.
3. Трачук Л.Ф. Електронні бібліотеки та колекції документів на сайтах обласних універсальних наукових бібліотек України. *Вісник Книжкової палати*. 2015. № 7. С. 33–37.

4. Шейко В.О. Електронні бібліотеки в Україні: перспективи розвитку. *Бібліотечний вісник*. 2001. № 5. С. 31–34.

5. Прилуцька Н.С. Понятійно-термінологічний аналіз поняття «електронна бібліотека». *Вісник Житомирського державного університету*. 2014. Вип. 3(75). Пед. науки. С. 131–134.

6. Сальніков О.М., Малюк В.Г. Проблеми створення електронної бібліотеки. *Збірник наукових праць Національної академії Національної гвардії України*. 2009. Вип. 1. С. 20–24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpavs\\_2009\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpavs_2009_1_6).

7. Спірін О.М., Саух В.М., Резніченко В.А., Новицький О.В. Проектування системи електронних бібліотек наукових і навчальних закладів АПН України. Інформаційні технології і засоби навчання. 2009. № 6(14). URL: <http://www.ime.edu-ua.net/em.html>.

8. Бондар Л.М., Киричок І.В., Левашова О.Л. Електронні бібліотеки як елемент якості вищої освіти. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2015. № 1. С. 42–46.

#### REFERENCES:

1. Khomik O.M. (2017) Leadership qualities as an effective attribute of would be managers' culture forming in higher educational establishments. *Scientific and practical journal – South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushinsky*, 12, 71–77 (in Ukrainian).

2. Reznichenko V.A. (2005) Elektronni biblioteki: informatsiyni resursy ta servisy [Electronic libraries: information resources and services]. *Problemy programuvannya – Problems of programming*, 4, 60–72 (in Ukrainian).

3. Trachuk L.F. (2015) Elektronni biblioteki ta kolektsiyi dokumentiv na saytakh oblasnykh universal'nykh naukovykh bibliotek Ukrayiny [Electronic libraries and collections of documents on the sites of regional universal scientific libraries of Ukraine]. *Visnyk Knyzhkovoyi palaty – Herald of the Book Chamber*, 7, 33–37 (in Ukrainian).

4. Sheiko V.O. (2001) Elektronni biblioteki v Ukrayini: perspektyvy rozvytku [Electronic libraries in Ukraine: prospects for development]. *Bibliotchnyy visnyk – Library's Bulletin*, 5, 31–34 (in Ukrainian).

5. Prylutska N.S. (2014) Ponyatiyno-terminolohichnyy analiz ponyattya "elektronna biblioteka" [Conceptual and terminological analysis of the concept of "electronic library"]. *Visnyk Zhytomyr'skoho derzhavnoho universytetu – Bulletin of Zhytomyr State University*, 3(75), 131–134 (in Ukrainian).

6. Salnikov O.M. (2009) Problemy stvorennya elektronnoyi biblioteki [Problems creating an electronic library]. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi Natsional'noyi hvardiyi Ukrayiny – Collection of scientific works of the National Academy of the National Guard of Ukraine*, 1, 20–24 (in Ukrainian).

7. Spirin O.M. (2009) Proektuvannya systemy elektronnykh bibliotek naukovykh i navchal'nykh zakladiv APN Ukrayiny [Designing the system of electronic libraries of scientific and educational institutions of the Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine]. *Informatsiyni tekhnolohiyi i zasoby navchannya – Information technologies and teaching aids*, 6(14) (in Ukrainian).

8. Bondar L.M. (2015) Elektronni biblioteki yak element yakosti vyshchoyi osvity [Electronic libraries as an element of higher education quality]. *Upravlinnya, ekonomika ta zabezpechennya yakosti v farmatsiyi – Management, Economics and Quality Assurance in Pharmacy*, 1, 42–46 (in Ukrainian).



**Strus R.V.**

Lecturer at Department of Records  
Management and Information Activities,  
Academy of Recreational Technology and Law

**Koval' O.G.**

Senior Lecturer at the Department of Finance and Credit,  
Academy of Recreational Technology and Law

**Myshko O.V.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Finances,  
Academy of Recreational Technology and Law

## **THE ACTUALIZATION OF ELECTRONIC LIBRARIES IN UNIVERSITIES AS A WAY OF OPTIMIZING THE EDUCATIONAL PROCESS**

Modern scientific space of any field of knowledge cannot be imagined without the use of information technology achievements, because information search, its processing, storage, and distribution are carried out directly by means of information.

One of the best options for solving the problems of creating information resource repositories is the new format of library operation – the use of digital or electronic libraries. The development of a modern university without access to electronic databases, as well as the provision of modern information services that students need for various types of training, leads to a slowing down of the learning process.

The purpose of the study is to determine the features of electronic libraries, their functioning, and ways of their integration into the educational process of higher educational institutions.

The active introduction of electronic libraries into the scientific information space has a significant number of benefits, which include, first of all, wide round-the-clock user access to the resources of such libraries; increase in the number of search results in comparison with paper editions, since the query can be formed even in one word; access to rare editions that exist in a small number of paper copies; varied presentation of the materials presented.

The functioning of electronic libraries is on early stages of formation in Ukraine in comparison with world experience. In order to regulate the process at the state level, adopted the Concept of the State Target National and Cultural Program for the Establishment of a Unified Information Library System "Library-XXI" aimed at solving the problem of efficiency and ensuring the availability of documents stored in a library, archive, and museum collections.

The electronic library is an integral part of the educational process of the higher educational institution, which affects the quality of higher education.

The creation of educational electronic libraries in full and the infrastructure of all forms of education is rather complicated, requiring a host of organizational, methodological and technical issues, the unification of technological tools and forms of presentation of materials. The widespread use of information and computer technologies will enable to effectively solve tasks of training and retraining of modern specialists of the highest level.

To sum up, it should be emphasized that work on the creation and updating of electronic libraries in the educational process is necessary first of all at the level of management of the university. In addition, it is possible to involve students at the level of co-authorship or development of projects of future libraries of this type.

## МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА MODELLING OF ENTERPRISE COST MANAGEMENT PROCESSES

*У статті запропоновано систему оцінки вартості підприємства. Розглянуто процеси економіко-математичного моделювання впливу показників діяльності підприємства на прийняття управлінських рішень щодо збільшення вартості підприємства. Розроблено модель вибору стратегії росту вартості підприємства. Проаналізовано вплив зовнішніх факторів і внутрішніх можливостей підприємства на його ринкову додану вартість. Удосконалено систему оцінки фінансової діяльності та інноваційного потенціалу підприємства.*

**Ключові слова:** економіко-математичне моделювання, управління, вартість підприємства, оцінки фінансової діяльності, стратегія розвитку.

*В статті предложена система оценки стоимости предприятия. Рассмотрены процессы экономико-математического моделирования влияния показателей деятельности предприятия на принятие управленческих решений по увеличению стоимости предприятия. Разработана модель выбора стратегии роста стоимости предприятия. Проанализировано*

*влияние внешних факторов и внутренних возможностей предприятия на его рыночную добавленную стоимость. Усовершенствована система оценки финансовой деятельности и инновационного потенциала предприятия.*

**Ключевые слова:** экономико-математическое моделирование, управление, стоимость предприятия, оценки финансовой деятельности, стратегия развития.

*The article proposes a system for assessing the value of an enterprise. The processes of economical-mathematical modeling of the influence of the indicators of the enterprise's activity on making managerial decisions on increasing the cost of the enterprise are considered. The model of choice of the strategy of growth of the enterprise value is developed. The influence of external factors and internal capabilities of the enterprise on its market value added is analyzed. The system of evaluation of financial activity and innovative potential of the enterprise has been improved.*

**Key words:** economic-mathematical modeling, management, enterprise cost, assessment of financial activity, strategy of development.

УДК 65.012.23

**Хорошун В.В.**

к.е.н., доцент кафедри економіки та інформаційних технологій  
Запорізька державна інженерна академія

**Постановка проблеми.** Вирішення актуальної проблеми ефективності управління підприємствами полягає в розробці системи підтримки прийняття стратегічних рішень, методів, моделей та алгоритмів, які засновані на системі оцінки його вартості в умовах інноваційно-орієнтованої ринкової економіки. Перед підприємствами постає проблема оперативного реагування на нестабільність ринкового середовища, з одного боку, та формування довгострокової стратегії розвитку, з іншого боку. Для вирішення цієї проблеми доцільно використовувати систему економіко-математичного моделювання та управління діяльністю підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням різних аспектів управління економічними об'єктами з метою підвищення ефективності їх функціонування займаються багато вітчизняних і закордонних учених, зокрема М. Портер, Р. Каплан, І. Бланк [1], П. Петерсон [2], В. Акулов, А. Мицкевич.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка системи оцінки вартості підприємства та економіко-математичного моделювання впливу показників діяльності підприємства на процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на максимізацію вартості підприємства.

У рамках сформульованої проблеми в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

– удосконалено систему оцінки фінансової діяльності та інноваційного потенціалу підприємства шляхом використання моделі Balance Scorecard, що дає змогу встановити взаємозв'язок між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності;

– розроблено модель вибору стратегії росту вартості підприємства на основі аналізу зовнішніх факторів та його внутрішніх можливостей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Провідними західними науковцями в галузі моделювання та управління активно використовуються на практиці й розвиваються методи менеджменту, які серед найважливіших критеріїв успішності управлінської діяльності на різних її рівнях називають досягнення максимальної вартості підприємства. Зазначений підхід, заснований на управлінні вартістю, одержав назву VBM-менеджменту (VBM – Value Based Management).

Value-Based Management – концепція управління, спрямована на якісне поліпшення стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях організації за рахунок концентрації зусиль усіх осіб, що приймають рішення, на ключових факторах вартості. З усього різноманіття альтернативних цільових функцій у рамках концепції VBM використовується максимізація вартості компанії. Вартість же компанії визначається її дисконтованими майбутніми грошовими потоками, а нова вартість створюється лише тоді, коли компанії отримують таку віддачу від інвестованого капіталу, що перевищує витрати на залучення капіталу [3, с. 68].

Але, як відомо, щоб управляти чимось, необхідно вміти це вимірювати. В концепції VBM це означає, що необхідно визначити інструмент, що дає змогу оцінити віддачу від інвестованого в компанію капіталу. Таким чином, ми можемо виділити основні фактори, що впливають на вартість

компанії, які обов'язково повинні враховуватися в показнику, що відбиває створення вартості, а саме витрати на власний і позиковий капітал та доходи, генеровані наявними активами (при цьому дохід може виражатися в різних формах, зокрема прибутку, грошовому потоку).

Серед усіх наявних моделей управління вартістю компанії найбільш відомим є показник EVA (Economic Value Added – показник доданої економічної вартості). Економічна додана вартість – це досить універсальний показник, який можна використовувати для фінансового аналізу, управління й оцінювання вартості компанії. Це фактично індикатор прибутковості, якому не властиві недоліки показників, що донедавна використовувались для оцінювання прибутковості підприємства. Річ в тім, що класичними показниками для виміру прибутковості компанії є різні показники рентабельності (ROE, ROI тощо), розраховані на основі бухгалтерських даних за підсумками господарської діяльності. Ці показники мають низку недоліків:

- за допомогою законних бухгалтерських прийомів можна штучно збільшити або зменшити розмір прибутку;

- бухгалтерські показники не відображають тимчасову вартість грошей, насамперед ризику інвесторів;

- показники рентабельності конкретної компанії недостатньо корелюють із вартістю її акцій на ринку капіталів, що може ввести в оману осіб, що приймають рішення щодо розвитку цієї компанії [4, с. 30].

Для усунення вищезгаданих недоліків у 80–90-х роках запропоновано поняття «вільні грошові потоки» (Free Cash Flow – FCF). Використання грошових потоків дало змогу виключити з розрахунків прибуток і ввести показник дисконтування грошових потоків (ДГП, далі – DCF, англ. “Discounted Cash Flow”), отже, за допомогою дисконтної ставки враховувати фактори часу й ризику. Слід зазначити, що метод DCF більш вигідний для оцінювання вартості компанії, але непридатний для оперативного й поточного управління компаніями, оскільки його не можна використовувати для розрахунку показників, які є найбільш актуальними для менеджерів [3, с. 55].

Використання показника EVA:

- відбиває тісний зв'язок з вартістю акції, встановлюваною за допомогою статистичних методів;

- дає можливість використовувати найбільший обсяг інформації з бухгалтерського обліку, включаючи показники, розраховані за даними бухгалтерського обліку (для спрощення розрахунків);

- дає оцінку вартості компанії з урахуванням фактору ризику.

Економічний прибуток є виміром вартості, що створюється підприємством у конкретний період часу та розраховується таким чином [3, с. 74]:

$$EVA = IC * (ROIC - WACC), \quad (1)$$

де  $IC$  – інвестований капітал;

$ROIC$  – рентабельність інвестованого капіталу;

$WACC$  – середньозважені витрати на капітал.

Таким чином, показник економічного прибутку зводить такі фактори вартості, як рентабельність інвестицій та зростання, до єдиного грошового показника (адже зростання пов'язане з величиною інвестованого капіталу чи розміром компанії). Окрім того, економічний прибуток також визначається як операційний прибуток після оподаткування, зменшений на величину плати за капітал, що використовує підприємство:

$$EVA = NOPAT - Cost of Capital = NOPAT - IC * WACC, \quad (2)$$

де  $Cost of Capital$  – плата за капітал;

$NOPAT$  – прибуток від операційної діяльності, зменшений на величину податку.

Цей альтернативний розрахунок дає таке саме значення показника економічного прибутку, але доводить рівність показника економічного прибутку величині бухгалтерського чистого прибутку, проте лише з тією умовою, що в розрахунок включені всі платежі компанії за капітал, а не тільки проценти за запозиченнями [5].

В процесі реалізації моделі економічного прибутку можна виділити такі етапи.

Розрахунок NOPAT. Існує декілька методів розрахунку показника чистого операційного прибутку, кожний з яких має певний набір коригувань.

1) Метод «знизу догори» передбачає, що розрахунок NOPAT починають із фінансових результатів від операційної діяльності. Далі використовується кілька коригувань у рамках підходу EVA, необхідних для поліпшення показника грошового потоку від операційної діяльності. Наприклад, в умовах інфляції приріст резервів LIFO додається до операційного прибутку, щоб не допустити переоцінки собівартості проданих. Водночас чистий приріст у витратах на НТП повинен бути доданий до операційного прибутку до оподаткування, оскільки цей тип витрат повинен капіталізуватися (фактично це означає що вони будуть відбиті в балансі EVA), адже це генерує в майбутньому потік доходів [3, с. 66].

2) Метод «зверху вниз» передбачає, що за основу береться показник чистого доходу від реалізації продукції. У такий же спосіб приріст у накопиченій амортизації goodwill додається до операційного прибутку до оподаткування, відображаючи той факт, що goodwill – це насамперед інвестиції. Так само додається приріст у резерві сумнівних боргів, щоби точніше врахувати досвід (очікування) компанії щодо невиконання (можливо, в майбутньому) своїх зобов'язань. Процентні витрати по операційному лізингу додані до прибутку до оподаткування, щоб нівелювати вплив фінансових рішень на операційну діяльність. Так само додається приріст у витратах на реінжиніринг і реструктуризацію, оскільки цей тип витрат

розглядається в рамках концепції EVA як інвестиції. У підході «зверху вниз» для оцінювання NOPAT менеджер або інвестор починає аналіз із виручки від реалізації, а потім додає приріст у декількох резервних фондах, зокрема резерв LIFO й акумульована амортизація goodwill, резерви сумнівних боргів. Для оцінювання NOPAT у звіт про прибутки й збитки на основі концепції EVA додаються процентні витрати по операційному лізингу [3, с. 69].

Оцінка NOPAT припускає, що не виробляється подальших коригувань у наслідку наявності післяподаткових операційних статей, які до цього вважалися неопераційними статтями.

В моделі EVA для розрахунку економічного прибутку величина чистого операційного прибутку порівнюється з величиною плати за інвестований капітал (Cost of Capital):

$$\text{Cost of Capital} = IC * WACC. \quad (3)$$

До складу інвестованого капіталу в моделі EVA відносять власний та позичковий капітал підприємства.

Модель EVA – це свого роду спроба охопити й об'єднати бухгалтерську інформацію (яка ніяк не збігається ні за принципами, ні за результатами з фінансовою моделлю компанії, необхідної для управління вартістю) й очікування, що формуються в інвесторів, щодо використання капіталу компанії. Тому спосіб відбиття самого інвестованого капіталу (IC) – це найважливіша критична складова частини всієї концепції. Відповідно до моделі EVA величина IC не може збігатися з його балансовою вартістю та відрізняється від неї на суму так званих еквівалентів власного капіталу (equity equivalents; EE). Проблема полягає в тому, що стандарти фінансової звітності створюють перешкоди для відбиття значної частини капіталу, якщо розглядати його з позицій ресурсів, які необхідно задіяти, щоб успішно конкурувати сьогодні [6, с. 132].

Пошук величини недооблікованого капіталу або еквівалентів власного капіталу заснований на серії корекцій до даних стандартної фінансової звітності. Наявні облікові стандарти, включаючи міжнародний стандарт фінансової звітності, надають компаніям цілий арсенал облікових технік для вибору політики обліку. Тому в ньому пропонується й набір процедур, націлених на створення різних резервів. Застосовуючи принцип історичних цін придбання, облікову техніку створення резервів, що впливають із принципів нарахування, бухгалтер створює для фінансового аналітика проблему заниження економічної вартості активів, капіталу й прибутку, відбитих у стандартному обліку. Однак на цьому перелік потенційних проблем не закінчується. Наступну, набагато важливішу проблему можна розглядати через призму «невидимого капіталу», тобто ресурсів, які фактично є частиною капіталу, застосовуються компанією в

її бізнесі, служать умовою її успіху в конкуренції, але не визнаються активами, оскільки існують тверді критерії облікового визначення активів. До таких елементів капіталу відносяться, наприклад, вкладення в дослідження й прикладні розробки, в розвиток позиції компанії на ринку, у створення торговельної марки, у підвищення кваліфікації провідної категорії персоналу компанії, витрати на реструктурування бізнесу, орендовані активи [7, с. 180].

Середньозважена вартість капіталу розраховується таким чином:

$$WACC = CE * TE + kd(1-tax) * wd, \quad (4)$$

де  $CE$  – ціна власного капіталу;

$TE$  – часка власного капіталу у загальній величині інвестованого капіталу;

$wd$  – частка позичкового капіталу (доцільно враховувати величину процентних зобов'язань);

$kd(1-tax)$  – ціна позичкового капіталу, де  $kd$  – річна відсоткова ставка,  $tax$  – ставка податку на прибуток [7, с. 202].

Ціна власного капіталу оцінюється згідно з моделлю прибутку на акцію. Ця модель оцінки вартості власного капіталу базується на показнику прибутку на акцію, а не на величині дивідендів. Багато інвесторів вважають, що саме показник величини прибутку на акцію відбиває реальний дохід, що отримують акціонери, незалежно від того, виплачується він у вигляді дивідендів або реінвестується для того, щоби принести інвесторам вигоду в майбутньому. Інвестори пильно стежать за показником прибутку на одну акцію, що публікується у звітних документах компанії, а менеджери компанії прагнуть не створювати ситуацій, що приводять до падіння цього показника. Отже, відповідно до цієї моделі вартість власного капіталу визначається за формулою [7, с. 271]:

$$CE = \frac{P}{P}, \quad (5)$$

де  $P$  – величина прибутку на акцію;

$P$  – ринкова ціна однієї акції.

Часто аналіз, заснований на показнику EVA, розглядається як альтернатива традиційному NPV-аналізу (net present value). Це означає, що ефективність підприємства або проекту, розрахована на основі EVA, повинна збігатися з ефективністю, отриманою на основі NPV-аналізу. Приведемо формальний доказ цього припущення [5]:

$$NPV_j = \sum_{t=1}^n \frac{EBIT_t(1-Tax) + Depr_t}{(1+WACC)^t} - II, \quad (6)$$

де  $EBIT$  (earnings before interest and taxes) – прибуток до оподаткування;

$Tax$  – податок на прибуток;

$Depr$  – амортизація;

$II$  – початкові інвестиції.



Виразимо початкові інвестиції так:

$$II = \sum_{t=1}^n \frac{WACC(II)}{(1+WACC)^t} + \frac{II}{(1+WACC)^n}. \quad (7)$$

Цей вираз початкових інвестицій відбиває той факт, що інвестор вкладе в проект суму II, тільки якщо цей проект принаймні зможе покрити вартість капіталу й наприкінці періоду забезпечить повернення вкладених коштів.

Тоді:

$$NPV_j = \sum_{t=1}^n \frac{EBIT_t(1-Tax) + Depr_t}{(1+WACC)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{WACC(II)}{(1+WACC)^t} + \frac{II}{(1+WACC)^n}. \quad (8)$$

Припустимо, що справжня вартість всієї суми амортизації за весь час існування проекту дорівнює приведеній вартості інвестованого капіталу:

$$\frac{II}{(1+WACC)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{Depr_t}{(1+WACC)^t}. \quad (9)$$

Рентабельність інвестованого капіталу дорівнює:

$$ROIC = \frac{EBIT(1-Tax)}{II}. \quad (10)$$

Отже:

$$NPV_j = \sum_{t=1}^n \frac{ROIC * II}{(1+WACC)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{WACC * II}{(1+WACC)^t}. \quad (11)$$

$$NPV_j = \sum_{t=1}^n \frac{(ROIC - WACC) * II}{(1+WACC)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+WACC)^t}. \quad (12)$$

Виходячи з цього, можемо оцінити вартість компанії, що дорівнює величині інвестованого капіталу плюс надбавці чи знижці, що дорівнює величині зведеної вартості прогнозованого економічного прибутку:

$$EV = IC + \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+WACC)^t}, \quad (13)$$

де *EV* (*economic value*) – економічна вартість підприємства [5].

За умов багатоваріантності оцінки (формули 1, 2) EVA здобуває ще одну грань. Різниця двох ставок дохідностей (*ROCE* – *WACC*) називається спредом прибутковості. Спред може бути позитивною величиною, і тоді в компанії зароблена прибутковість, що перевищує необхідну інвесторами. Або прибутковість капіталу, вкладеного в цю компанію, вище альтернативної для цих груп інвесторів, адже їх альтернативи оцінені, розраховані та зведені в показник середньозважених витрат на капітал, або *WACC*. Отже, кінцевий результат, або *EVA*, означає приріст вартості компанії за розглянутий період. Навпаки, негативний спред свідчить про те, що вимоги інвесторів не виконані, їх альтернативні варіанти вкладень в інші компанії були би більш вдалими. У цьому разі вартість для інвесторів цієї компанії не тільки не додана, але й частково зруйнована. *EVA* стає негативною величиною

й показує зниження інвестиційної вартості компанії. Нарешті, якщо фактична прибутковість інвестованого в компанію капіталу збігається з альтернативним або необхідним інвесторам, спред дорівнює нулю, а вартість не додана, але й не зруйнована для інвесторів цієї компанії [3, с. 68].

Як і бухгалтерський показник прибутку, *EVA* є не моментальною картинкою, а «потоковою величиною», що охоплює не конкретну дату, а певний період. Але на цьому їх подібність закінчується. На відміну від традиційного прибутку як показника вираження результату компанії, *EVA* базується на зовсім іншому трактуванні самого результату діяльності компанії за конкретний період. Логіка *EVA* полягає в тому, щоби попереджати будь-якого аналітика, адже для формування результату з точки зору інвестора необхідно не просто покривати явні витрати, тобто створювати прибуток у традиційному розумінні, але й неодмінно покривати «неявні», невидимі альтернативні витрати на капітал. Індикатором добробуту для інвестора є лише прибуток компанії, що залишається після вирахування з бухгалтерського прибутку доходів, що належать інвесторам-кредиторам і акціонерам на основі їх типових очікувань, навіть якщо доходи акціонерам фактично виплачені не будуть [8, с. 138].

Реалізація комплексу моделей проводилась за даними АТ «Мотор Січ» [9]. Стратегія бізнесу АТ «Мотор Січ» спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків збуту продукції, активне просування продукції на ринки країн світу (країни Європи, Південної та Північної Америки, Південно-Східної Азії, Африки, Індію, Китай тощо), отримання максимального прибутку, впровадження у виробництво нових перспективних виробів, збереження трудового колективу.

Слід зазначити, що на АТ «Мотор Січ» існує стратегічний план щодо зниження собівартості продукції до 2025 року. Окрім того, основною стратегічною метою підприємства є збільшення своєї цінності, тобто вартості підприємства для власників та інвесторів (з метою залучення додаткових інвестиційних ресурсів для потреб розвитку нових технологій). Таким чином, постає питання управління ключовими показниками вартості підприємства.

Визначимо характер та тісноту зв'язку між ключовими показниками вартості та методами кореляційно-регресійного аналізу. Оскільки модель *EVA* може бути представлена на декількох рівнях ієрархії, доцільно провести аналіз кореляції з різним рівнем деталізації.

$EVA = NOPAT - IC * WACC$ . На цьому рівні досліджується залежність показника економічної доданої вартості (*EVA*) від чистого операційного прибутку (*NOPAT*), величини інвестованого капіталу (*IC*) та середньозваженої вартості капіталу (*WACC*).

Аналіз кореляції показника EVA AT «Мотор Січ» на двох рівнях деталізації

	NOPAT	IC	WACC			
EVA	0,356	0,726	-0,99			
	середній ступінь зв'язку	зв'язок суттєвий				
	NS	CGR	SGAE	Tax	Інші операційні доходи	Інші операційні видатки
EVA	0,61	0,75	0,49	0,32	0,79	0,77
	зв'язок суттєвий	зв'язок суттєвий	середній ступінь зв'язку	середній ступінь зв'язку	зв'язок суттєвий	зв'язок суттєвий

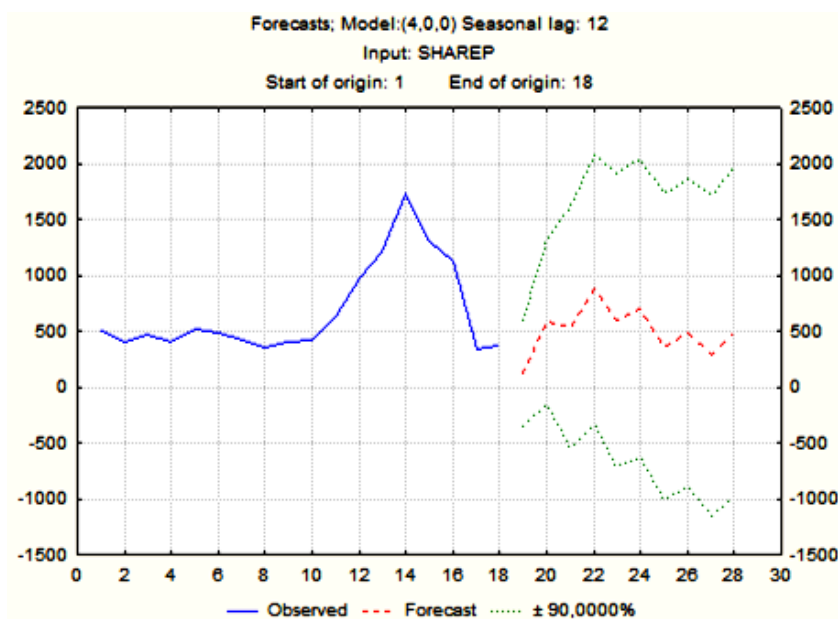


Рис. 1. Прогнозування ринкової вартості акцій AT «Мотор Січ»

Наступний рівень моделі:  $EVA = NS - CGR - SGAE - Tax + OthOpProfits - OthOpLosses - IC * WACC$ , на якому проводиться деталізація показника чистого операційного прибутку на показники чистого доходу (виручки) від реалізації товарів, робіт та послуг (NS), коригованого на величину собівартості продукції (CGR), комерційних адміністративних витрат, а також витрат на збут реалізованої продукції (SGAE) з урахуванням інших операційних доходів та видатків (OthOpProfits та OthOpLosses відповідно).

Результат представлено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, зв'язок між всіма показниками є суттєвим чи середнім, але, як свідчать дослідження, показники із середнім ступенем суттєвості також доцільно включати в подальше вивчення.

З метою визначення реального прогнозного рівня ринкової вартості акції AT «Мотор Січ» на основі ретроспективних даних квартальної вартості акцій за 2013–2017 роки використано метод ARIMA (авторегресії) пакета статистичного аналізу STATISTICA.

Отримані результати представлені на рис. 1.

Отже, як видно з рис. 1, на кінець 2018 року (22 період прогнозу) прогнозний рівень ринкової вартості акції за умов стабілізації фондового ринку має становити 869,9 грн. проти 375 грн. на кінець 2017 року.

**Висновки з проведеного дослідження.** В ході практичної реалізації моделі BSC-EVA на AT «Мотор Січ» виявлено, що стратегічні цілі та завдання, згідно зі стратегічним планом підприємства, мало відповідають прийнятій стратегії. Окрім того, встановлено, що стратегічна мета забезпечення доданої вартості підприємства дасть змогу підвищити інвестиційну привабливість AT «Мотор Січ» шляхом забезпечення доданого економічного прибутку як зовнішнім інвесторам, так і власникам підприємства. В процесі

дослідження вартості AT «Мотор Січ» розраховано справедливую ринкову вартість акцій підприємства, що дало змогу оцінити потенціал його розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бланк І. Стратегія и тактика управління фінансами. Київ: МП «Ітем ЛТД», 1996. 532 с.
2. Fabozzi F., Peterson P. Financial Management and Analysis. 2nd ed. John Wiley and Sons Inc., 2003. 1022 p.
3. Kaplan R., Norton D. Linking the balanced scorecard to strategy. California Management Review. 1996. Vol. 4, Fall. P. 53–79.
4. Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента. Проблемы теории и практики управления. 1999. № 3. С. 29–32.
5. EVA-Valuation. URL: [http://www.valuatum.com/tutorials/eva\\_valuation.shtml](http://www.valuatum.com/tutorials/eva_valuation.shtml).
6. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / пер. с англ. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 416 с.

7. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Стоимость компаний: оценка и управление / пер. с англ. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 576 с.

8. Мицкевич А., Ухова О. ООО «Путь капитализма». Использование функции ценности при эксплуатации сбалансированной системы показателей для планирования и мониторинга. Экономические стратегии. 2006. № 1. С. 136–141.

9. Офіційний сайт «Мотор Січ». URL: <http://www.motorsich.com/ukr>.

#### REFERENCES:

1. Blank I. (1996) Strategiya i taktika upravleniya finansami [Strategy and tactics of financial management]. Kyiv: MP "Item LTD" (in Ukrainian).

2. Fabozzi F., Peterson P. Financial Management and Analysis. 2nd ed., John Wiley and Sons Inc., 2003. 1022 p.

3. Kaplan R. Linking the balanced scorecard to strategy / R. Kaplan, D. Norton // California Management Review. – 1996. – Vol. 4, Fall. – P. 53–79.

4. Akulov V., Rudakov M. (1999) Osobennosti priyatya resheniy sub'ektom strategicheskogo menedzh-

menta [Features of decision making by the subject of strategic management] Problemy teorii i praktiki upravleniya, no. 3, pp. 29–32.

5. EVA-Valuation. Available at: [http://www.valuatum.com/tutorials/eva\\_valuation.shtml](http://www.valuatum.com/tutorials/eva_valuation.shtml).

6. Kaplan R., Norton D. (2004) Organizatsiya orientirovannaya na strategiyu. Kak v novoy biznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayushchie sblansirovannuyu sistemu pokazateley. [Organization focused on strategy. As in the new business environment, organizations that use a balanced scorecard succeed]. Moscow: ZAO "Olimp-Biznes" (in Russian).

7. Kouplend T., Koller T., Murrin Dzh. (2005) Stoimost' kompaniy: otsenka i upravlenie. [Cost of companies: evaluation and management]. Moscow: ZAO "Olimp-Biznes" (in Russian).

8. Mitskevich A., Ukhova O. (2006) ООО "Put' kapitalizma". Ispol'zovanie funktsii tsennosti pri ekspluatatsii sbalansirovannoy sistemy pokazateley dlya planirovaniya i monitoring [LLC "The Way of Capitalism". Use of the Value Function in Operating a Balanced Scorecard for Planning and Monitoring]. Ekonomicheskie strategii, no. 1, pp. 136–141.

9. Ofitsiyinyy sayt "Motor Sich" [Official Motor Sich site]. Available at: <http://www.motorsich.com/ukr>.

**Khoroshun V.V.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economics  
and Information Technologies,  
Zaporizhzhya State Engineering Academy

#### MODELLING OF ENTERPRISE COST MANAGEMENT PROCESSES

The decision of a relevant problem of the efficiency of enterprise management is to develop a system for supporting the adoption of strategic decisions, methods, models, and algorithms that are based on a system for evaluating its value in an innovation-oriented market economy. For the decision of this problem, it is expedient to use the system of economic-mathematical modelling and management of enterprise activity.

Therefore, the purpose of the study is to develop a system for assessing the value of the enterprise and mathematical modelling in the economics of the impact of enterprise performance indicators on the process of making managerial decisions aimed at maximizing the value of the enterprise.

Among all existing models of cost management, the most well-known is the EVA (Economic Value Added) indicator. Using EVA index:

- reflects a close relationship with the value of the stock, established by statistical methods;
- gives an opportunity to use the largest amount of accounting information, including indicators calculated according to accounting (for simplification of calculations);
- gives an estimate of the company's value taking into account the risk factor.

During the practical implementation of the model BSC-EVA at Motor Sich JSC, it was discovered that the strategic goals and objectives, in accordance with the strategic plan of the enterprise, to a small extent correspond to the adopted strategy. In addition, it was established that the strategic goal of providing added value to the enterprise would increase the investment attractiveness of Motor Sich JSC by ensuring added economic profit for both foreign investors and owners of the enterprise. In the course of studying the value of Motor Sich JSC, the fair market value of shares of the company was calculated, which allowed assessing the potential of its development.

## МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### MODELLING OF FINANCIAL AND ECONOMIC INDICATORS OF LOGISTICS STRATEGY OF THE ENTERPRISE

УДК 338.242.2

**Черноусова Ж.Т.**

к.ф.-м.н., доцент кафедри  
математичного моделювання  
економічних систем  
Національний технічний університет  
України  
«Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»  
**Виницька С.О.**  
студентка  
Національний технічний університет  
України  
«Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»

**Постановка проблеми.** Економічні відносини, що значною мірою формуються в умовах невідповідності та нестійкості середовища, вимагають високоефективних способів і методів керування господарською діяльністю. Традиційні концепції керування вже не виправдують себе. Одним з найбільш прогресивних науково-прикладних напрямів є логістика. Логістика у взаємозв'язку з маркетингом є ідеальний сьогодні варіант системи керування в економіці. Визначення ефективності логістичної діяльності торговельних підприємств є одним із ключових завдань як для дослідження поточного стану логістичної системи, так і для формування логістичної стратегії торговельного підприємства. Велике значення дослідження ефективності як з наукової, так і з практичної точок зору полягає у формуванні дієвої сукупності індикаторів стану логістичної системи. Така сукупність індикаторів необхідна торговельним підприємствам для побудови механізмів управлінських впливів на елементи логістичних систем. Розглядаючи підходи до розроблення стратегії управління логістичною діяльністю підприємств у науковій літературі, можемо вказати на недостатнє висвітлення проблеми застосування аналітич-

*Виникає необхідність ендогенізувати змінні, які Д. Кочубей використав для побудови логістичної моделі на базі діаграми М. Крістофера. У статті показано, як доповнити цю модель новими факторами, що є надзвичайно важливими в контексті логістики. В умовах функціонування логістичних процесів в Україні доцільно додати такі фактори, як, зокрема, стан доріг та якість палива. Ми поєднуємо метод, розроблений Чангом і Хуангом, для переведення ряду показників по кожному з компонентів SWOT в індекс, щоб отримати квартальну залежну змінну для подальшого тестування моделі. Нами тестовано вплив компонентів ендогенізованих змінних на індекс SWOT на основі квартальних даних по вибраній фірмі.*

**Ключові слова:** ефективність логістичної системи, діаграма збалансованих переваг М. Крістофера, ключовий фактор ефективності, SWOT-аналіз, індекс SWOT.

*Возникает необходимость ендогенизировать переменные, которые Д. Кочубей использовал для построения логистической модели на базе диаграммы М. Кристофера. В статье показано, как дополнить эту модель новыми факторами, которые чрезвычайно важны в контексте логистики. В условиях функционирования логистических процессов в Украине целесообразно добавить такие факторы, как, в частности, состояние дорог и качество топлива. Мы объединяем метод, разработанный Чангом*

*и Хуангом, для перевода ряда показателей по каждому из компонентов SWOT в индекс, чтобы получить квартальную зависимую переменную для дальнейшего тестирования модели. Нами протестировано влияние компонентов ендогенизированных переменных на индекс SWOT на основе квартальных данных по выбранной фирме.*

**Ключевые слова:** эффективность логистической системы, диаграмма сбалансированных преимуществ М. Кристофера, ключевой фактор эффективности, SWOT-анализ, индекс SWOT.

*There is a need to endogenize the variables that D. Kochubei used to build a logistic model based on the Christopher diagram. The article shows how to supplement this model with new factors that are extremely important in the context of logistics. In the conditions of functioning of logistics processes in Ukraine, it is advisable to add factors such as the state of roads and the quality of fuel, etc. We combine the method developed by Chang and Huang to translate a number of indicators for each of the SWOT components into an index in order to obtain a quarterly dependent variable for further testing the model. We tested the effect of the component of endogenous variables on the SWOT index on the basis of quarterly data for the selected firm.*

**Key words:** efficiency of the logistics system, Balanced Scorecard of M. Christopher, key efficiency factor, SWOT analysis, SWOT index.

них і математичних методів під час формування логістичних стратегій. Забезпечення ефективності логістичної діяльності торговельних підприємств в умовах застосування сучасних технологій вимагає розробки нових моделей, методів та засобів, чому й присвячене дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для виміру ефективності логістичної системи часто застосовують фінансові показники, що користуються великою популярністю, оскільки вони прості в розрахунках, виглядають переконливо, дають змогу системного підходити до аналізованих проблем і проводити зіставлення отриманих результатів. Однак у них є свої недоліки, перш за все пов'язані з тим, що вони скоріше відбивають минулі результати, а не поточні, повільно реагують на зміни, залежать від низки бухгалтерських прийомів і не враховують важливі аспекти логістики. Часом фінансові показники можуть показати, що щось йде не так, але не показують, що саме йде не так або як це можна скоригувати. Тому останніми роками значний інтерес привернув до себе новий підхід до визначення ефективності логістичної системи, а саме концепція «діаграм збалансованих переваг», розроблена М. Крістофером [1]. Ця кон-



цепція заснована на врахуванні ключових показників ефективності, здебільшого не обов'язково фінансових, які надають керівництву компанії більш досконалі засоби досягнення стратегічних цілей, ніж методи, що використовують традиційні оцінки, значною мірою орієнтовані на вимір фінансових показників. При цьому ключові показники ефективності визначаються безпосередньо стратегічними цілями компанії. Таким чином, сенс тут полягає в тому, що діаграма збалансованих переваг забезпечує поточні орієнтири в тих критично важливих областях, де, можливо, буде потрібне вжиття заходів, необхідних для досягнення цих цілей. Ці ідеї легко трансформуються в стратегії управління логістичним ланцюгом. Якщо вдається знайти показники ефективності, що мають безпосереднє відношення до досягнення стратегічних цілей, ці параметри можуть стати основою для розроблення більш докладної схеми одержання переваг, ніж за використання традиційних підходів.

Для побудови такої діаграми пропонується використати чотирьохступеневий процес [1]:

- 1) формулювання стратегії управління логістичним ланцюгом;
- 2) виявлення реально вимірюваних параметрів досягнутого успіху;
- 3) визначення процесів, що впливають на кінцеві результати;
- 4) визначення основних драйверів ефективності цих процесів.

Схема концепції оцінки ефективності логістичної діяльності, що має орієнтацію на покупця і на процеси в логістичному ланцюзі, передбачає, що трьома основними виявами успіху є якість, швидкість і дешевина. Ці цілі мають велике значення тому, що поєднують оцінки ефективності з точки зору уявлення покупця про якість із внутрішніми показниками використання ресурсів та активів.

Оскільки «те, що піддається виміру, піддається й управлінню», є неминучим, що після проведення подібних вимірів увага керівників буде спрямована на вирішення цих ключових проблем.

Ця модель найбільше підходить для оцінювання ефективності логістичного процесу, адже вона:

- розроблена для логістичної системи, а модель збалансованих показників призначена переважно для оцінки діяльності підприємства загалом;
- враховує фінансові та нефінансові показники логістичної діяльності торговельного підприємства;
- чітко виділяє ключові фактори успіху під час реалізації логістичних стратегій, а саме сервіс (якість обслуговування споживача), час (швидкість доставки товару в потрібне місце) та витрати.

Для того щоб скористатися ідеєю діаграми збалансованих переваг для оцінювання ефективності логістичних бізнес-процесів, необхідно для кожного з ключових показників ефективності ввести

певний коефіцієнт. Цей коефіцієнт повинен відповідати таким вимогам [2; 3]:

- вираховуватися з доступних на відповідному рівні управління даних, що можуть бути виміряні за певний період;
- відображати рівень показника, що вимірюється відносно заданого стандарту;
- усі коефіцієнти ефективності мають однакові одиниці виміру або є безрозмірними, що дасть змогу отримати шляхом множення загальний показник ефективності.

Отже, необхідно уточнити сутність кожного ключового фактору ефективності з діаграми збалансованих переваг для застосування їх в оцінці логістичних бізнес-процесів.

Першим ключовим фактором ефективності є якість обслуговування, що забезпечує досконале виконання замовлення. З позицій процесного управління для забезпечення досконалого виконання замовлення необхідним і достатнім є виконання всіх операцій, що входять у процес із рівнем помилок не нижче визначеного. Якщо всі операції, з яких складається бізнес-процес, будуть виконані з мінімальним рівнем помилок, то якість виконаного замовлення буде відповідати стандарту. Цей підхід відповідає положенням чинного стандарту ДСТУ ISO 9001-2001, яким регулюються системи управління якістю [4]. Отже, для визначення рівня якості обслуговування в цій методиці пропонується використовувати вимірювання фактичного рівня якості виконання логістичних операцій, а для прогнозного рівня якості обслуговування – ймовірність досягнення заданого рівня точності виконання логістичних операцій.

Другим ключовим фактором ефективності збалансованих переваг є час, що визначає тривалість логістичного ланцюга торговельного підприємства. Для оцінювання ефективності логістичного бізнес-процесу за часом пропонується використати величину фонду робочого часу на виконання операцій. Ця величина є сумою всіх операцій, що виконуються у бізнес-процесі всіма виконавцями, а вимірюється у людино-годинах.

Третім ключовим фактором ефективності є логістичні витрати. Для оцінювання ефективності логістичного бізнес-процесу пропонується зіставити між собою фактичний та бюджетний рівні логістичних витрат.

Розглянемо *модель оцінки ефективності функціонування логістичної системи Д. Кочубея*. Спираючись на основні положення діаграми збалансованих переваг М. Крістофера, бачимо, що логістичні цілі мають бути представлені у вигляді сукупності трьох груп цільових показників:

$$M = (q_M; t_M; c_M),$$

де  $q_M$  – якість обслуговування;

$t_M$  – часова тривалість ланцюга постачань;

$c_M$  – вартість обслуговування.

Точка  $M$  у просторі описується координатами  $q_M, t_M, c_M$  і характеризує ті стратегічні показники логістичної діяльності, яких необхідно досягти в результаті виконання логістичної стратегії.

Аналогічно поточну характеристику логістичної системи можна представити у вигляді точки простору:

$$P = (q_p; t_p; c_p),$$

де  $q_p$  – якість обслуговування;

$t_p$  – часова тривалість ланцюга постачань;

$c_p$  – вартість обслуговування.

Ця точка в просторі описується координатами  $q_p, t_p, c_p$  і характеризує ті стратегічні показники логістичної діяльності, які притаманні логістичній системі в поточний момент часу [5; 6].

Скориставшись положеннями діаграми збалансованих переваг М. Крістофера та з'ясувавши підхід до встановлення стратегічних цілей відповідно до алгоритму розробки логістичної стратегії, вважаємо необхідним сформулювати методіку аналізу ЗС і ВС логістичної системи торговельного підприємства. З огляду на те, що найбільш застосовуваним інструментом аналізу поточного стану зовнішнього та внутрішнього середовища є SWOT-аналіз, виникає необхідність адаптувати його інструментарій до умов розгляду трьохвимірного середовища формування логістичної стратегії.

Результати управління логістичною діяльністю  $R$  за SWOT-аналізом можна представити як алгебраїчну суму таких впливів:  $F_S$  – впливи сильних сторін ВС;  $F_W$  – впливи слабких сторін ВС;  $F_O$  – впливи можливостей, обумовлених ЗС;  $F_T$  – впливи загроз, обумовлених ЗС.

Ці впливи можна розглянути як суму зазначених вище факторів і представити рівнянням:

$$R = \sum_{i=1}^n S_i - \sum_{j=1}^m W_j + \sum_{k=1}^p O_k - \sum_{l=1}^q T_l,$$

де  $S_i$  – вплив сильних сторін ВС за  $i$ -м фактором;  $n$  – кількість факторів, що обумовлюють сильні сторони ВС;

$W_j$  – вплив слабких сторін ВС за  $j$ -м фактором;

$m$  – кількість факторів, що обумовлюють слабкі сторони ВС;

$O_k$  – вплив можливостей, обумовлених ЗС за  $k$ -м фактором;

$p$  – кількість факторів, що обумовлюють можливості;

$T_l$  – вплив загроз, обумовлених ЗС за  $l$ -м фактором;

$q$  – кількість факторів, що обумовлюють загрози.

Оскільки поточні результати управління логістичною діяльністю ( $R$ ) на базі моделі М. Крістофера можна представити у вигляді точки з координатами  $P(q_p; t_p; c_p)$ , пропонується їх виразити співвідношенням:

$$R = P(q_p; t_p; c_p).$$

Отже, загальна дія факторів, які досліджуються у SWOT-аналізі, має вплив на кожний із параме-

трів логістичної системи. Беручи за одиницю вплив усіх факторів у сукупності на всі параметри логістичної системи одночасно, визначили, що міра впливу на кожен параметр може бути виражена як частка від одиниці.

Виходячи з розглянутого вище, можемо представити поточну модель впливу факторів ЗС і ВС на параметри логістичної системи так:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n S_i q_i - \sum_{j=1}^m W_j q_j + \sum_{k=1}^p O_k q_k - \sum_{l=1}^q T_l q_l = q_p, \\ \sum_{i=1}^n S_i t_i - \sum_{j=1}^m W_j t_j + \sum_{k=1}^p O_k t_k - \sum_{l=1}^q T_l t_l = t_p, \\ \sum_{i=1}^n S_i c_i - \sum_{j=1}^m W_j c_j + \sum_{k=1}^p O_k c_k - \sum_{l=1}^q T_l c_l = c_p. \end{cases} \quad (1)$$

Визначення впливу на поточні параметри пропонується проводити розв'язуванням системи трьох лінійних рівнянь з  $n + m + p + q$  невідомими, для чого показники впливу факторів  $S_i, W_j, O_k$  та  $T_l$  необхідно надати у вигляді невідомих, а також розв'язати відносно них систему рівнянь (1). В результаті цього отримуємо матрицю-вектор  $F$ , що міститиме сукупність певної кількості величин, яка дорівнює  $n + m + p + q$ :  $F = (S_i, W_j, O_k, T_l)^T$ .

З огляду на те, що кількість рівнянь системи не дорівнює кількості змінних, розв'язанням системи можуть бути множини можливих значень змінних  $S_i, W_j, O_k$  та  $T_l$ .

Визначення прогнозного рівня впливу факторів на цільові параметри логістичної системи проводиться аналогічним чином, але відмінність полягає в тому, що вільним членом системи рівнянь буде матриця-вектор цільових значень  $M$ . Тоді, розв'язавши систему рівнянь, отримуємо матрицю-вектор  $F\alpha = (S_{\alpha i}, W_{\alpha j}, O_{\alpha k}, T_{\alpha l})^T$ . Сутність значень цільового впливу факторів ЗС і ВС, що становлять матрицю-вектор  $F\alpha$ , полягає в тому, що, порівнюючи їх зі значеннями поточного впливу, формуємо базу для прийняття рішень щодо підсилення чи послаблення впливу того чи іншого фактору ВС або розробки заходів щодо підсилення чи нейтралізації факторів впливу ЗС. Використовуючи наведені моделі, можемо кількісно виміряти ступінь і напрям управлінського впливу на той чи інший фактор ВС, а також визначити дії щодо впливу факторів ЗС.

Ступінь зміни дії факторів  $D$  під час зміни стану логістичної системи від поточного до цільового можна визначити за формулою:  $D = F\alpha - F$ . Ступінь зміни дії факторів під час зміни стану логістичної системи від поточного до цільового можна вважати кількісною характеристикою логістичної стратегії, яку необхідно застосувати для перетворення поточних показників у цільові.

Треба зауважити, що у цій моделі не враховано можливий ефект синергії від спільного впливу

одно- та різноспрямованих факторів. Тобто не враховується можлива взаємодія факторів, які підсилюють дію один одного, до того ж ця модель є дуже спрощеним відображенням факторів впливу.

**Постановка завдання.** Отже, виникає необхідність ендогенізувати змінні, які Д. Кочубей і колеги використали для побудови логістичної моделі на базі діаграми М. Крістофера. Іншими словами, слід доповнити цю модель новими факторами, які є надзвичайно важливими в контексті логістики та важливість і перелік яких, зокрема, зазначені в нещодавній публікації "Oracle" [7], що є відомою компанією-експертом з надання послуг програмного забезпечення та консалтингу у сфері індустрії.

Для аналізу і розроблення логістичної стратегії використовуються методи економетрики і математичної статистики, для оцінювання параметрів моделі – метод максимальної правдоподібності, для експериментального оцінювання – комп'ютерні програмні засоби обчислення (Stata), для постановки та вирішення задачі оптимізації тестового процесу – методи дослідження операцій та прийняття рішень. Для доповнення моделі використовують концептуальне моделювання та науковий експеримент.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з дослідженням експертів цієї компанії можливість доступу, аналізу та управління великими обсягами даних за швидкого розвитку інформаційної архітектури здавна була критичною для логістичного управління та транспортних компаній, оскільки вони підвищують ефективність та продуктивність бізнесу. Попри те, що операційна ефективність, вигідний досвід роботи з клієнтами та диференціація залишаються ключем до успіху, передбачення попиту та оптимізація маршрутизації товарів та послуг також мають критичне значення в намаганні компаній максимізувати загальну прибутковість. Оскільки логістичний менеджмент та транспортні мережі стають більшими, складнішими та обумовлені вимогами до більш жорстких рівнів обслуговування, тип даних, які можна й потрібно використовувати для оптимізації логістичних процесів, також ускладнюється. Сьогодні джерела таких даних можуть включати:

- традиційні дані підприємства з їхніх операційних систем;
- дані про рух та погоду від датчиків, моніторів та систем прогнозування;
- дані про діагностику автомобіля, особливості водіння та інформацію про місцезнаходження;
- фінансові бізнес-прогнози.

В умовах функціонування логістичних процесів в Україні вважаємо за потрібне також додати використання інформації про такі фактори, як, зокрема, стан доріг та якість палива, що досі не було інтегровано в моделювання логістичних процесів.

Таким чином, доповнена характеристика логістичної системи набуде такого вигляду:

$$M = (q_p(e, f); t_p(a, b, c, g); c_p(d)),$$

де  $q_p(e, f)$  – показник якості обслуговування, який є функцією від кількості складів фірми  $e$ , кількості точок реалізації (магазинів)  $f$  та інших фізичних показників, які будуть додані в модель згодом;

$t_p(a, b, c, g)$  – показник часової тривалості ланцюга постачань, який сам є функцією від якості доріг  $a$ , якості палива  $b$  (оскільки маршрутизація руху транспорту може бути змінена з огляду на необхідність відхилення від маршруту для отримання якісного палива, якщо по маршруту якість останнього низька), погодних умов  $c$ , наприклад середньої кількості опадів/туманів, кількості машин в обороті  $g$ ;

$c_p(d)$  – показник вартості обслуговування, який сам є функцією від витрат транспортного засобу на кілометр пробігу  $d$ , що визначається за допомогою таких змінних, як витрати пального  $z$ , пробіг за рік  $y$ , вартість страховки  $x$ , вартість палива  $w$ , ціна техогляду  $u$ , міжсервісний інтервал  $v$ .

Виходячи з розглянутого вище, можемо представити поточну модель логістичної системи таким чином:

$$P_t = (q_t(e_t, f_t); t_t(a_t, b_t, c_t, g_t); c_t(d_t(z_t; y_t; x_t; w_t; s_t; u_t; v_t))).$$

Тоді цільова ситуація, яка характеризує стратегічні показники логістичної діяльності матиме такий вигляд:

$$R_{t+1} = (q_{t+1}(e_{t+1}, f_{t+1}); t_{t+1}(a_{t+1}, b_{t+1}, c_{t+1}, g_{t+1}); c_{t+1}(d_{t+1}(z_{t+1}; y_{t+1}; x_{t+1}; w_{t+1}; s_{t+1}; u_{t+1}; v_{t+1}))).$$

Можна записати систему рівнянь для кожної ендогенізованої змінної поточної ситуації таким чином:

$$\begin{cases} q_t = \alpha_0 e_t + \alpha_1 f_t, \\ t_t = \beta_0 a_t + \beta_1 b_t + \beta_2 c_t + \beta_3 g_t, \\ c_t = \gamma_0 z_t + \gamma_1 y_t + \gamma_2 x_t + \gamma_3 w_t + \gamma_4 s_t + \gamma_5 u_t + \gamma_6 v_t \end{cases}.$$

Система рівнянь для кожної ендогенізованої змінної цільової ситуації матиме такий вигляд:

$$\begin{cases} q_{t+1} = \alpha_0 e_{t+1} + \alpha_1 f_{t+1}, \\ t_{t+1} = \beta_0 a_{t+1} + \beta_1 b_{t+1} + \beta_2 c_{t+1} + \beta_3 g_{t+1}, \\ c_{t+1} = \gamma_0 z_{t+1} + \gamma_1 y_{t+1} + \gamma_2 x_{t+1} + \gamma_3 w_{t+1} + \gamma_4 s_{t+1} + \gamma_5 u_{t+1} + \gamma_6 v_{t+1} \end{cases}.$$

Нами було проведено тестування вдосконаленої моделі Кочубея на основі зібраних даних та переведення змінної SWOT із якісної в кількісну.

Спершу доцільно пояснити механізм переведення SWOT-змінної у кількісну, оскільки вона в нашому разі служитиме залежною змінною  $u$ . Для цього ми скористаємося методом, розробленим Тайванськими дослідниками Чангом і Хуангом [8], який вони назвали кількісним SWOT та який отримав широке застосування в літературі та подальших дослідженнях (понад 200 цитувань). За цього підходу для переве-

дення *SWOT* із набору якісних в одну кількісну величину необхідно слідувати таким крокам:

- 1) визначити, що порівнювати (в нашому разі вибрана фірма за кварталні проміжки часу);
- 2) дослідити й описати ключові фактори оцінки внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- 3) зібрати дані, а особливо ті, що прямо впливають на діяльність фірми, та кількісні показники діяльності;
- 4) приписати кожному з факторів ваги, використовуючи метод аналізу ієрархій; за необхідності, а особливо коли необхідно оцінити якісну величину, приписати аргументовані суб'єктивні ваги.

Таким чином, ми поєднуємо метод, розроблений Чангом і Хуангом, для переведення ряду показників по кожному з компонентів *SWOT* в індекс, щоб отримати кварталну залежну змінну для подальшого тестування моделі. Варто зазначити, що тайванські дослідники об'єднали компоненти *SWOT* у дві категорії, а саме внутрішні та зовнішні чинники, що в принципі повністю відповідає поділу, зробленому Д. Кочубеєм у його статті. Ми також слідуємо підходу тайванських дослідників і наводимо всі фактори у вигляді двох категорій. Самі ж фактори беремо з посібника «Логістика» за авторством Н. Тюріної [9]. Далі ми протестували запропоноване нами доповнення моделі Д. Кочубея, а саме вплив компонен-

тів ендогенізованих змінних (наші незалежні змінні, або вектор *X*) на індекс *SWOT* на основі кварталних даних по вибраній фірмі. Метою дослідження є емпіричне тестування доповненої теоретичної моделі, результати якого можуть бути надалі використаними фірмами для прийняття рішень.

Провівши регресійний аналіз, отримаємо залежність зміни індексу *SWOT* від внутрішніх характеристик логістичної системи (рис. 1).

Проаналізувавши отримані показники, можемо побачити, що негативно впливають на індекс *SWOT* цієї фірми такі компоненти, як кількість складів фірми, якість доріг, кількість середньомісячних опадів на маршруті, кількість машин в обороті та розхід палива. Зауважимо, що хоча значення середньомісячних опадів на маршруті негативно впливає на індекс *SWOT*, проте коефіцієнт є статистично незначущим при *P*-рівні = 10%, тобто показник перебуває в оберненій залежності від надійності результату. Наочне порівняння двох змінних з набору даних зображено на рис. 2.

Відобразимо розподіл даних за квантилями, виділимо середні значення та статистичні викиди на рис. 3. Вертикальні лінії (вуса) відображають мінливість значень за межами верхнього й нижнього квантилів, будь-яка точка на цих лініях вважається статистичним викидом.

Source   SS df MS		Number of obs = 31	
-----+-----		F(9, 21)=5.03	
Model	1.96220473 9.218022748	Prob > F=0.0011	
Residual	.91052268721.043358223	R-squared = 0.6830	
-----+-----		Adj R-squared = 0.5472	
Total	2.8727274230.095757581	Root MSE=.20823	
-----+-----			
SWOTIndex  Coef. Std. Err.tP> t  [95% Conf. Interval]			
-----+-----			
к-сть складів		-.2576695	.1349963-1.91 0.070-
фірми (e)			.5384096.0230706
к-сть точок	.0057515	.0058590.98 0.337-	.006433 .0179359
реалізації (f)		.6140898	.1650119 3.72 0.001
якість доріг			.2709286.9572509
(a)		.1455865	.2130195 0.68 0.502-
якість палива			.2974119.5885849
(b)		-.0028588	.0054317-0.53 0.604-
серміс. опади	.0141547.008437		
на марш. (c)		.2361589	.1316521 1.79 0.087-
к-сть машин в			.0376266.5099444
обороті (g)		-.0020702	.001214 -1.71 0.103-
розхід палива	.0045949.0004545		
(z)		.0001244	.0000807 1.54 0.138-
пробіг за			.0000433.0002922
квартал (y)		.0172536	.0247163 0.70 0.493-
вартість			.0341467.0686539
палива (w		3.037651	1.155621 2.63 0.016
_cons			.63440585.440896

Рис. 1. Внесок внутрішніх характеристик логістичної системи у варіацію індексу *SWOT*



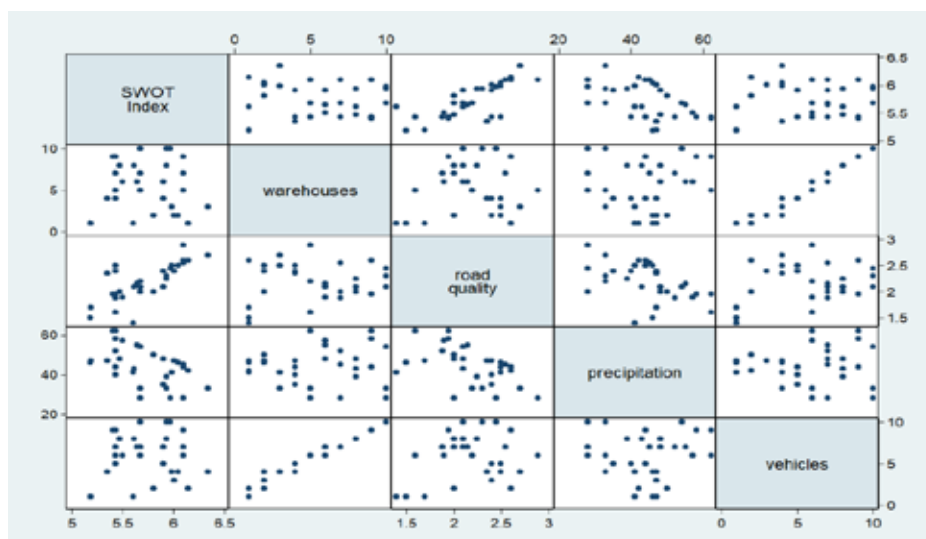


Рис. 2. Матриця точкових діаграм впливу отриманих показників на індекс SWOT

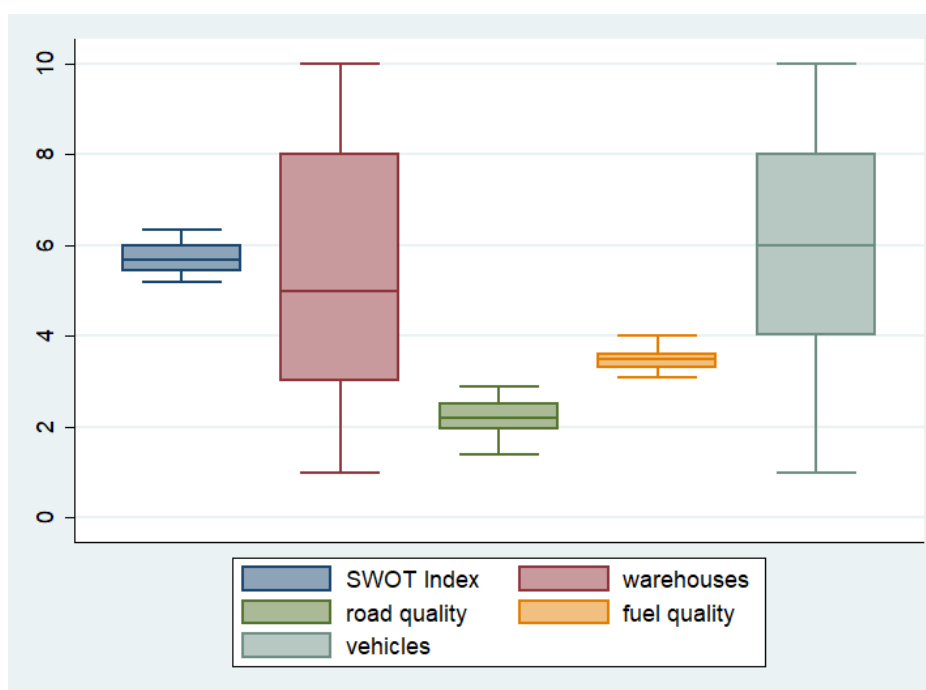


Рис. 3. Діаграма розмаху

#### Висновки з проведеного дослідження.

Значення коефіцієнта детермінації  $R^2 = 0,6830$  вказує на те, наскільки отримані спостереження підтверджують модель. В цьому разі модель на 68% пояснена змінними. Отже, використовуючи напрацювання іноземних дослідників, вдосконалили модель, яка розроблена вітчизняним ученим Д. Кочубеєм на основі моделі, запропонованої англійським економістом М. Крістофером. Використовуючи запропоновану модель, торговельні підприємства мають змогу сформулювати параметри логістичної стратегії аналітичним методом за допомогою математичних інструментів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th edition. Financial Times Pearson Education, 2016. 310 p.
2. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2009. № 4. С. 59–67.
3. Семенов А., Сергеев В. Логистика. Основы теории: учебник для вузов. Санкт-Петербург: Союз, 2003. 544 с.
4. ДСТУ ISO 9000–2001. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2000, IDT). Київ: Держстандарт України, 2001. 25 с.
5. Кочубей Д. Розробка логістичних стратегій торговельних підприємств. Товари і ринки. 2010. № 1. С. 9–17.

6. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Москва: ИНФРА-М, 2005. 797 с.

7. Oracle enterprise architecture white paper (February 2015) improving logistics & transportation performance with big data. Disclaimer. URL: <http://www.oracle.com/us/technologies/big-data/big-data-logistics-2398953.pdf>.

8. Waters D. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. Palgrave Macmillan, 2003. 364 p.

9. Тюріна Н., Гой І., Бабій І. Логістика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 392 с. URL: [http://culonline.com.ua/Books/Logistika\\_Turina.pdf](http://culonline.com.ua/Books/Logistika_Turina.pdf).

#### REFERENCES:

1. Christopher M. (2016) Logistics and Supply Chain Management, 5th edition. Financial Times Pearson Education.

2. Kochubei D. (2009) Otsinka efektyvnosti funktsionuvannya lohistychnoi systemy torhovelnykh pidpriemstv. [Evaluation of the efficiency of the logistics system of trading enterprises]. Bulletin of the Kiev National University of Trade and Economics, no. 4, pp. 59–67.

3. Semenenko A., Sergeev V. (2003) Logistika. Osnovy teorii: Uchebnyk dlya vuzov [Logistics. Funda-

mentals of the theory: Textbook for high schools]. SPb.: Soyuz (in Russian).

4. SE "UkrNDNC" (2001) DSTU ISO 9000–2001. Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy (ISO 9001:2000, IDT) [Quality management system. Requirements (ISO 9001:2000, IDT)]. Kyiv: Derzhstandart Ukrainy (in Ukrainian).

5. Kochubei D. (2010) Rozrobka lohistychnykh stratehii torhovelnykh pidpriemstv [Development of logistic strategy of trading enterprises]. Commodities and Markets, no. 1, pp. 9–17.

6. Stok Dzh.R., Lambert D.M. (2005) Strategicheskoe upravlenie logistikoy [Strategic management of logistics]. Moscow: INFRA-M (in Russian).

7. Oracle enterprise architecture white paper improving logistics & transportation performance with big data. Disclaimer. [Online]. Available at: <http://www.oracle.com/us/technologies/big-data/big-data-logistics-2398953.pdf>.

8. Waters D. (2003) Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. Palgrave Macmillan.

9. Tiurina N., Babii I. (2015) Lohistyka: Navch. posib. [Logistics: Teaching manual]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury (Electronic resource). Available at: [http://culonline.com.ua/Books/Logistika\\_Turina.pdf](http://culonline.com.ua/Books/Logistika_Turina.pdf) (in Ukrainian).

**Chernousova Zh.T.**

Candidate of Physics and Mathematics,  
Senior Lecturer at Department of Mathematical  
Modelling for Economic Systems,  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

**Vynnyts'ka S.O.**

Student,  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

### MODELLING OF FINANCIAL AND ECONOMIC INDICATORS OF LOGISTICS STRATEGY OF THE ENTERPRISE

According to the Balanced Scorecard of M. Christopher, which stated on the model of the domestic researcher D. Kochubey, the complemented logistic goals should be represented in the form of three groups of target indicators:

$$M = (q_p(e, f); t_p(a, b, c, g); c_p(d)),$$

where  $q_p(e, f)$  – is a service quality indicator that is a function of the number of warehouses of the firm ( $e$ ), the number of sales points (stores) ( $f$ ) and other physical indicators that will be added to the model subsequently;

$t_p(a, b, c, g)$  – is the indicator of the time length of the supply chain, which is a function of the quality of the roads ( $a$ ), the quality of the fuel ( $b$ ) (since the routing of the traffic may be changed in view of the need to deviate from the route to obtain quality fuel, if the route quality of the last is low), and weather conditions ( $c$ ), for example average rainfall or fog, number of vehicles in circulation ( $g$ );

$c_p(d)$  – is the cost of service, which is a function of the vehicle's cost per kilometer ( $d$ ), which is determined by variables such as fuel consumption ( $z$ ), mileage per year ( $y$ ), cost of insurance ( $x$ ), the cost of fuel ( $w$ ), the price of inspection ( $u$ ), the inter-service interval ( $v$ ).

It is worth noting here that the authors, firstly, do not use the effect of synergy that is, the interaction of factors may occur, which will enhance the effect of each other, and secondly, this model is a very simplified reflection of the factors of influence. Therefore, we tried to endogenize the variables that D. Kochubey and colleagues used to construct a logistic model based on Christopher's diagram. In other words, we will add this model to new factors that are extremely important in the context of logistics and importance, and the list of which is specifically mentioned in a recent Oracle publication.

According to the company's experts, the ability to access, analyze, and manage large volumes of data with the rapid development of information architecture has long been critical to logistics management of transport companies, as they increase the efficiency and business performance. As logistics management and transport networks are becoming larger, more complex, and subject to more demanding levels of service, the type of data that can and should be used to optimize logistics processes is also complicated. Today, these data sources can include:

- traffic & weather data from sensors, monitors, and forecast systems;
- vehicle diagnostics, driving patterns, and location information;
- financial business forecasts etc.

In the context of logistics operations in Ukraine, we also consider it necessary to add information about factors such as the state of roads and the quality of fuel that has not yet been integrated into logistics process modelling.

Using the current model, you can determine the impact of the aggregate or individual factors on the current parameters and the predictive level of influence on the target parameters of the logistics system.

## ІННОВАЦІЙНА КОНЦЕПЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ INNOVATIVE CONCEPT OF NATIONAL FOOD SECURITY

*У статті визначено актуальність дослідження продовольчої безпеки як складової економічної безпеки на прикладі України. Визначено, що підтримка конкурентоздатності підприємств харчової галузі все більше передбачає перехід на інноваційний розвиток, але доведено, що конкурентоспроможний розвиток продуктової галузі можливий тільки за умов дотримання екологічних норм. Наведено основні напрями покращення інноваційної привабливості підприємств продовольчої галузі.*

**Ключові слова:** продовольча безпека, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, екологічна норма.

*В статті определена актуальность исследования продовольственной безопасности как составляющей экономической безопасности Украины. Определено, что конкурентоспособность предприятий пищевой промышленности все больше предусматривает переход на инновационное развитие, но доведено, что конкурентное развитие*

*продуктовой отрасли возможно только при условии соблюдения экологических норм. Наведены основные направления улучшения инновационной привлекательности предприятий пищевой отрасли.*

**Ключевые слова:** продовольственная безопасность, инновационное развитие, конкурентоспособность, экологическая норма.

*The article determines the relevance of the study of food security as a component of economic security on the example of Ukraine. It has been determined that support for the competitiveness of food industry enterprises is increasingly providing for transition to innovative development, but proved that a competitive development of the food industry is possible only under conditions of compliance with environmental norms. The main directions of improvement of innovative attractiveness of food industry enterprises are as follows.*

**Key words:** food safety, innovation development, competitiveness, ecological norm.

УДК 38.439

**Пonomarenko T.B.**

д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки, обліку та фінансів  
Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая

**Постановка проблеми.** Досвід економік розвинутих країн засвідчує, що забезпечення населення продовольством безпосередньо залежить від рівня розвитку фундаментальної науки та здатності впроваджувати інноваційні техніко-технологічні, організаційні та інші нововведення в виробничу діяльність підприємств харчової галузі. В сучасних умовах господарювання галузь виробництва продуктів харчування є найбільш динамічним сектором економіки майже всіх країн, яка зазнає досить активних різнобічних трансформацій і підтримка конкурентоздатності підприємств цієї галузі все більше передбачає перехід на інноваційний розвиток та впровадження у виробництво продуктів харчування нових технологій та генних розробок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні аспекти теорії продовольчої безпеки та її інноваційного підґрунтя знайшли своє відображення в працях економістів: Б.Й. Пасхавера, А.С. Лисецького, М.А. Хвесика, А.А. Бабенко, П.Т. Саблука, Г.М. Калетніка, С.М. Кваши, В.І. Власова, М.А. Лисака, М.М. Кулайця, М.Ф. Бабієнка. Але проблеми інноваційної активності підприємств, які повинні забезпечувати цю продовольчу безпеку, висвітлені недостатньо і багато аспектів даної проблеми залишаються дискусійними.

**Постановка завдання.** Сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств дієвих механізмів реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища та все більші вимоги споживачів. Однією з основних умов забезпечення економічної безпеки є інноваційна активність та розвиток інноваційної інфраструктури. Світовий досвід

показує, що саме інноваційний розвиток є визначальним фактором соціально-економічних перетворень. Усе це зумовлює актуальність проблем формування продовольчої безпеки з інноваційної точки зору. В статті характеризується якість продуктів харчування з огляду продовольчої безпеки та визначені основні напрями покращення інноваційної привабливості підприємств продовольчої галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Комплекс проблем, пов'язаних з забезпеченням продовольчої безпеки на різних рівнях, а також інноваційним чинником відповідної сфери, є досить складним і потребує науково обґрунтованого підходу для їх вирішення. Найважливіша функція продовольчої безпеки це забезпечення населення продуктами харчування, яка реалізується за трьома формами – наявністю на споживчому ринку життєво необхідних продуктів, можливістю їх отримати, диференціацією у споживанні продуктів серед різних прошарків населення. Найбільш бажаним, зрозуміло, є стовідсоткове забезпечення споживчого ринку головними продуктами харчування власного виробництва, але це характерно лише економічно розвиненим країнам.

Закон України «Про основи національної безпеки України» від 21.06.2018 р. № 2469-VIII визначає, що «національна безпека – захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам...» [1].

На думку автора, інноваційна діяльність виробництва продуктів харчування повинна бути направ-



лена на структуру зрушень в асортименті продуктів, на встановлення науково обґрунтованих норм та структури споживання продуктів харчування.

Як визначено Н.П. Черноу, потрібно досягнення компромісу між наявними потребами споживачів, економічними інтересами підприємств харчової промисловості та інтересами суспільства у сфері продовольчої безпеки. Рушійною силою цього процесу повинна стати активізація інноваційної діяльності підприємств галузі, насамперед, у сфері впровадження високоефективних ресурсозберігаючих технологій виробництва продуктів підвищеної харчової цінності [2].

Розглянемо динаміку споживання основних продуктів населення України [3].

Простежуємо негативну динаміку споживання всього ряду основних продуктів, що споживає населення за рік – значне зменшення на одну

особу в 2016 році в порівнянні з 2012-2013 роках. Та і калорійність продуктів в 2016 році як рослинного, так і тваринного походження значно знизилася (табл. 2) [3].

Красномовно свідчить статистика про стан в агропромисловому комплексі за динамікою балансу продуктів та балансом споживання (табл. 3-6) [3].

В фонді споживання м'яса та м'ясних продуктів населенням України найбільшу питому вагу займає м'ясо птиці, як найбільш дешеве (споживання яловичини – 15.7%, свинини – 37.0%, птиці – 45.9%, інше – 1.4%), а виробництво м'яса в 2016 році менше, ніж в 2013 році [3].

Рівень самозабезпеченості основними видами продукції на Україні у 2016 році наступний:

м'яса – 105.4%; яєць – 114%; картоплі – 101.6%; молока – 103.6%; зерна – 290.5%; овочей – 101.6%; плодів, ягід та винограду – 84.9%.

Таблиця 1

**Динаміка споживання продуктів на одну особу за рік**

	2000	2005	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Хлібних продуктів, кг	124.9	123.5	111.3	109.4	108.4	108.5	103.2	101.1
Яєць, шт	166	238	290	307	309	310	280	267
Картоплі, кг	135.4	135.6	128.9	140.2	135.4	141.0	137.5	139.8
Молока та молочних продуктів, кг	199.1	225.6	206.4	214.9	220.9	222.8	209.9	209.5
М'яса та м'ясних продуктів	32.8	39.1	52.0	54.4	56.1	54.1	50.9	51.4
Овочів і баштанних культур, кг	101.7	120.2	143.5	163.4	163.3	163.2	160.8	163.7
Плодів, ягід і винограду	29.3	37.1	48.0	53.3	56.3	52.3	50.9	49.7
Риби та рибних продуктів, кг	8.4	14.4	14.5	13.6	14.6	11.1	8.6	9.6
Цукру, кг	36.8	38.1	37.1	37.6	37.1	36.3	35.7	33.3
Олії, кг	9.4	13.5	14.8	13.0	13.3	13.1	12.3	11.7

Таблиця 2

**Динаміка калорійності, ккал у розрахунку на одну особу**

	2000	2005	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Усього	2661	2916	2933	2954	2969	2939	2799	2742
Продукти рослинного походження	2050	2183	2124	2110	2101	2090	2008	1952
Продукти тваринного походження	611	733	809	844	868	849	791	790

Таблиця 3

**Баланс м'яса та м'ясних продуктів України за 2000- 2016 роки, тис. т за календарний рік**

	2000	2005	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Споживання	1611.0	1843.9	2384	2478	2550	2325.4	2178.7	2195
Виробництво	1663	1597	2059	2210	2389	2360	2323	2324
Імпорт	38	325	378	423	332	201	158	182
Експорт	163	82	48	125	182	218	245	303

Таблиця 4

**Баланс молока та продуктів України за 2000-2016 роки, тис. т за календарний рік**

	2000	2005	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Споживання	9788.8	10625.1	9469.8	9797.1	10050	9581.1	8995	8942
Виробництво	12658	13714	11249	11378	11488	11133	10615	10382
Імпорт	50	112	273	410	548	357	78	105
Експорт	1100	1901	956	820	769	527	464	434

Таблиця 5

**Баланс яєць (включаючи яйце продукти) України за 2000-2016 роки, тис. т за календарний рік**

	2000	2005	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Споживання	471	647	767	810	813	771	694	659
Виробництво	508	753	985	1104	1133	1131	969	872
Імпорт	2	5	7	4	5	7	11	5
Експорт	0	1	75	82	105	147	126	112

Таблиця 6

**Баланс картоплі України за 2000-2016 роки, тис. т за календарний рік**

	2000	2005	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Споживання	6660	6386	5914	6394	6161	6061	5892	5966
Виробництво	19838	19462	18705	23250	22259	23693	20839	21751
Імпорт	11	5	30	23	23	40	17	27
Експорт	1	6	8	7	16	17	15	5

Як визначає Я. Алексєєва, система показників визначення продовольчої безпеки згідно з Всесвітньою Радою з продовольства при ООН є такою:

1. Рівень самозабезпечення країни продовольством, зокрема щодо основних продуктів харчування, не повинен бути нижче 70% від загальних об'ємів споживання у країні.

2. Рівень залежності від постачань імпортного продовольства, зокрема щодо основних продуктів харчування, не повинен перевищувати 30% від загальних об'ємів споживання в країні [4].

Як видно з статистичної інформації ця система показників на основні види продукції на Україні витримана. Але тільки аналіз статистичних даних щодо забезпечення та вживання населення країни основних продовольчих товарів не може надати цілісну картину щодо рівня продовольчої безпеки. Та й не відображено диференціацію споживання основних видів продуктів між різними верствами населення. Тому дуже важливо простежувати якісні показники: рівень і динаміку споживання основних продуктів харчування із урахуванням їх диференціації за групами населення з різними доходами.

Якість продовольчих товарів, на жаль, не відображено в статистичних даних, та і законодавство по визначенню цієї якості в Україні ще досить на низькому рівні – в аграрно-правовій літературі бракує комплексного аналізу розвитку законодавства України про продовольчу безпеку.

Завдяки інноваційному забезпеченню, продовольча безпека стає чинником інтенсифікації виробництва, стимулом зростання продуктивних сил суспільства. Завдяки використанню досягнень сучасної генної інженерії продукти харчування стають все більше наукоємною продукцією. Але є і зворотна частина такому процесу – чи не нашкодить це здоров'ю людини. Тому край важливі розробки нормативних документів щодо якості продуктів харчування.

**Висновки з проведеного дослідження.** В економіці України, яка реформується, надзви-

чайно важливе значення має формування й проведення інноваційної політики, що забезпечуватиме такі структурні перетворення народного господарства країни, які дозволять їй випускати конкурентоспроможну продукцію світового рівня. Каталізатором структурних змін є інноваційна сфера, спрямована на заміну застарілих технологій більш прогресивними. Без інноваційного піднесення, відновлення основного капіталу неможливий вихід з економічної кризи. Це підтверджується досвідом промислово розвинутих країн, економічне зростання яких на 90% забезпечується за рахунок упровадження в промисловість нових знань і технологій. Ринкові умови господарювання потребують формування конкурентних переваг як на рівні держави, так і на рівні окремого підприємства. Тому активізація інноваційно – інвестиційної політики, дослідження механізмів фінансування, планування та управління інноваційними процесами, в тому числі і на державному рівні, є важливим сучасним завданням [5].

Сталий розвиток...в Україні та подолання диспропорцій між регіонами та видами економічної діяльності можливо шляхом адаптованого використання досвіду розвинутих країн Євросоюзу та країн світу за умов прийняття та ефективної реалізації комплексної державної політики...в тому числі і інноваційної [6].

Не зважаючи на державне регулювання, забезпечення продуктами людей і далі має все більше значення як для національної, так і міжнародної безпеки. З одного боку продовольча безпека надає ринку все більший асортимент продуктів харчування, а з іншого – створює все більше нових загроз для здоров'я споживаючих ці продукти людей.

Потрібно визначити, що сучасна теорія інноваційного розвитку продовольчої безпеки передбачає існування фактора узгодженості між всіма суб'єктами інноваційного процесу – державного регулювання, наявного інноваційного середовища в регіоні, країні і, безпосередньо, на підприємстві,

та створенню попиту. А конкурентоспроможний розвиток продуктової галузі можливий тільки за умов дотримання екологічних норм.

Враховуючи викладене можна дійти до висновку, що необхідною умовою забезпечення інноваційної привабливості продовольчої безпеки нашої держави є:

– створення сприятливого середовища для розвитку та забезпечення продовольчої безпеки – ефективна і послідовна державна політика в аграрній сфері;

– активізація інноваційної діяльності для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств продуктової галузі шляхом підтримки та стимулювання наукових розробок, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, маркетингу інновацій, створення інноваційних структур в продовольчій галузі;

– розроблення та впровадження у правове поле законодавчого пакету, спрямованого на захист національних інтересів і гарантування в Україні продовольчої безпеки особи, суспільства і держави від зовнішніх і внутрішніх загроз та встановлення відповідальності держави за належний рівень харчування населення;

– розроблення і запровадження програм продовольчого субсидування населення, які включатимуть надання адресних дотацій найбільш незахищених верств населення через державні пільги;

– державне регулювання цін на продовольчі товари, що мають соціальну значущість;

– створення незалежних центрів оцінки якості та безпечності продуктів харчування, які на основі відповідного аналізу мали б можливість маркувати продукцію знаком якості відповідно до законодавства ЄС;

– удосконалення діяльності державних контролюючих органів з метою недопущення корупційних явищ у сфері сертифікації та стандартизації продукції харчової галузі.

Таким чином, підтримка відповідного рівня інноваційного розвитку підприємств може стати відповідним гарантом продовольчої безпеки України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про основи національної безпеки України» від 21.06.2018 р. № 2469 -VIII (стаття 1) [Елек-

тронний ресурс]. – Режим доступу: [kodeksy.com.ua/pro\\_natsional\\_nu\\_bezpeku\\_ukrayini.htm](http://kodeksy.com.ua/pro_natsional_nu_bezpeku_ukrayini.htm).

2. Чорна Н.П. Інноваційний розвиток сфери виробництва продуктів харчування та ризики продовольчої безпеки: монографія / Н.П. Чорна – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 296 с.

3. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України. Державна служба статистики України. Статистичний збірник. – Київ, 2017. – 49 с.

4. Я. Алексєєва. Наукові засади визначення продуктової безпеки / Алексєєва Я. / Збірник наукових праць. Ефективність державного управління: Львів, 2015, вип. 42. – С. 100-107.

5. Худолій В.Ю., Пономаренко Т.В., Кадол Л.В. Засади державної інноваційної політики / В.Ю. Худолій, Т.В. Пономаренко, Л.В. Кадол // «Економіка та суспільство». – 2016. Вип. 2. – С. 232-236.

6. Худолей В.Ю., Пономаренко Т.В., Іванова Т.М. Регіональні диспропорції малого бізнесу в Україні та шляхи їх усунення / В.Ю. Худолей, Т.В. Пономаренко, Т.М. Іванова // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2(14). – С. 186-195.

#### REFERENCES:

1. Zakon Ukrainy «Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy» vid 21.06.2018 r. № 2469-VIII (stattia 1) [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [kodeksy.com.ua/pro\\_natsional\\_nu\\_bezpeku\\_ukrayini.htm](http://kodeksy.com.ua/pro_natsional_nu_bezpeku_ukrayini.htm) (in Ukrainian).

2. Chorna N.P. (2012) Innovatsiinyi rozvytok sfery vyrobnytstva produktiv kharchuvannia ta ryzyky prodovolchoi bezpeky: monohrafiia / N.P. Chorna. – Lviv: Liha-Press. – 296 p. (in Ukrainian).

3. Balansy ta spozhyvannia osnovnykh produktiv kharchuvannia naselenniam Ukrainy. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Statystychnyi zbirnyk (2017) / Kyiv. – 49 p. (in Ukrainian).

4. Ya.Aleksieieva. (2015) Naukovizasadyvyznachennia produktovoi bezpeky / Aleksieieva Ya. / Zbirnyk naukovykh prats. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia: Lviv. – Vyp. 42. – P. 100-107 (in Ukrainian).

5. Khudolii V.Yu., Ponomarenko T.V., Kadol L.V. (2016) Zasady derzhavnoi innovatsiinoi polityky/ V.Yu. Khudolii, T.V.Ponomarenko, L.V.Kadol // «Ekononika ta suspilstvo». – Vyp. 2. – P. 232-236 (in Ukrainian).

6. Khudolei, V. Yu., Ponomarenko T.V., Ivanova T.M. (2018) Rehionalni dysproportsii maloho biznesu v Ukraini ta shliakhy yikh usunennia / V.Yu. Khudolei, T.V. Ponomarenko, T.M. Ivanova // Naukovyi visnyk Polissia. – № 2(14). – S. 186-195 (in Ukrainian).

### INNOVATIVE CONCEPT OF NATIONAL FOOD SECURITY

In modern conditions, the food industry is the most dynamic sector of economy in almost all countries, which is undergoing a very active and diversified transformation, and support for the competitiveness of enterprises in this sector is increasingly providing for transition to innovative development and the introduction of new technologies and genetic engineering into food production.

But the investment attractiveness of companies obliged to provide this food security is not sufficient and many aspects of the problem remain controversial.

As can be seen from the statistical information, the system of indicators for determining food security on the main types of products in Ukraine is accomplished. But only an analysis of the statistical data on the provision and consuming of the main food products by the population of the country can not provide a holistic view of the level of food security. And it does not reflect the differentiation of consumption of basic types of products by the different segments of the population.

Therefore, it is very important to trace qualitative rates: the level and dynamics of consumption of basic food products, taking into account their differentiation in groups of people with different incomes. Unfortunately, the quality of food products is not reflected in the statistical data, and the legislation on the definition of this quality in Ukraine is still rather low – in the agrarian and legal literature there is a lack of a comprehensive analysis of the development of Ukraine's legislation on food security.

Necessary condition for ensuring the innovative attractiveness of food security of our state is:

- creation of a favorable environment for the development and provision of food security
- effective and consistent state policy in the agrarian sector;
- Activation of innovation activities to increase the productivity and competitiveness of food industry enterprises by supporting and stimulating scientific research, retraining and advanced training of personnel, marketing of innovations, creation the innovative structures in the food industry;
- development and implementation of a legislative package in the legal field are aimed at protecting national interests and work to guarantee Ukraine's food security of individual, society and state from external and internal threats and establishing the responsibility of the state for the proper nutrition level of the population;
- development and introduction of food subsidy programs for the population, which will include providing targeted subsidies to the most vulnerable sections of the population through state contracts;
- state regulation of prices for foodstuffs of social significance;
- the establishment of independent centers for the assessment of the quality and safety of food products, which, on the basis of the relevant analysis, would be able to mark products with a quality mark in accordance with EU legislation;
- improvement of the activity of state oversight agencies in order to prevent corruption phenomena in the field of certification and standardization of products of the food industry.



## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕТИНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН FOREIGN EXPERIENCE OF DETINIZATION OF ECONOMIC RELATIONS

Статтю присвячено розкриттю досвіду регулювання тіньової економіки та дослідженню інструментів такого регулюючого впливу. Обґрунтовано важливість поглиблення дослідження світового досвіду формування механізму легалізації тіньового сектору, зважаючи на три його базові елементи: неформальна, прихована і нелегальна (кримінальна) економіки. Акцентовано, що для кожного з цих елементів регуляторні заходи різняться, оскільки різняться цілі самої детінізації. Запропоновано заходи детінізації економіки поділяти за такими напрямками: законодавчий, податковий, антикорупційний, організаційно-адміністративний. Аргументовано, що диференціації заходів регулювання тіньової економічної діяльності полягає у протидії нелегальної діяльності, а також стимулюванні створення сприятливого інституційного середовища для ведення легального бізнесу.

**Ключові слова:** тіньова економіка, детінізація, легалізація, регуляторна політика, регулювання детінізації економіки, заходи регулювання.

Стаття посвячена раскрытию опыта регулирования теневой экономики и исследованию инструментов такого регулирующего воздействия. Обоснована важность углубления исследования мирового опыта формирования механизма легализации теневого сектора, учитывая три его базовые элементы: неформальная, скрытая и нелегальная (уголовное) экономики. Акцентировано, что для каждого из этих элементов регуляторные меры различаются, поскольку различаются цели самой детенизации.

Предложены меры детенизации экономики разделять по следующим направлениям: законодательный, налоговый, антикоррупционный, организационно-административный. Аргументировано, что дифференциации мер регулирования теневой экономической деятельности заключается в противодействии нелегальной деятельности, а также стимулировании создания благоприятной институциональной среды для ведения легального бизнеса.

**Ключевые слова:** теневая экономика, детенизация, легализация, регуляторная политика, регулирование детенизации экономики, меры регулирования.

The article is devoted to the disclosure of the experience of regulating the shadow economy and the study of the tools of such regulatory influence. The importance of deepening the study of world experience in the formation of the mechanism of legalization of the shadow sector, given its three basic elements: informal, covert and illegal (criminal) economy. It is emphasized that for each of these elements the regulatory measures are different, because the goals of de-shadowing differ. It is proposed to divide the measures of de-shadowing of the economy in the following areas: legislative, tax, anti-corruption, organizational and administrative. It is argued that the differentiation of measures to regulate the shadow economic activity is to combat illegal activities, as well as to stimulate the creation of a favorable institutional environment for legal business.

**Key words:** shadow economy, de-shadowing, legalization, regulatory policy, regulation of de-shadowing of the economy, regulatory measures.

УДК 339.9:343.37

**Бірюков І.В.**

здобувач

Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій

**Постановка проблеми.** Проблема функціонування тіньової економіки знаходиться в полі зору науковців тривалий час. Власне, це пов'язано з тим, що у жодній з країн тіньовий сектор відсутній повністю. Здебільшого мова йде про масштаби поширення тіньової економіки в країні, які б суттєво завдавали шкоди розвитку ринкових механізмів, національним інтересам та в цілому національній безпеці. Світовий досвід доводить важливість розробки регуляторної політики протидії поширенню тіньової економічної діяльності. Разом з тим, останніми роками під впливом глобалізації, з'являються нові форми тінізації економічних відносин, а проблеми розвитку тіньової економіки перетворюються з локальних на глобальні, в яких можуть бути задіяні багато учасників з різних країн світу.

Для формування регуляторної політики запобігання активізації тіньових операцій вагомим аспектом є чітке розуміння та розмежування відповідних інструментів, які вживаються країнами на локальному рівні до різних типів тіньової діяльності. У цьому контексті актуальною постає проблема поглиблення дослідження світового досвіду

формування механізму легалізації тіньового сектору, зважаючи на три його базові елементи: неформальна, прихована і нелегальна (кримінальна) економіки. Для кожного з цих елементів регуляторні заходи різняться, оскільки різняться цілі самої детінізації.

Так, для детінізації неформальної і прихованої частин тіньової економіки, за умови відсутності ознак нелегальних операцій, заходи детінізації мають бути орієнтовані на створення сприятливого інституційного середовища ведення бізнесу, усунення перешкод, адміністративного та податкового тиску на суб'єктів господарювання з метою спрямування їх доходів у зростання легальної економіки. Проте, у випадку детінізацію кримінальної економіки, регуляторними заходами мають стати адміністративні та карні, що орієнтовані на протидію, боротьбу та повне викорінення цього явища з економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика функціонування основних елементів тіньової економіки досить поширена у наукових дослідженнях, що підтверджує актуальність та важливість дослідження даних питань. Роботи

більшості дослідників присвячені теоретичним, методичним питанням ідентифікації тіньової економіки, здійснення типізації тіньових секторів, структурування тіньових операцій, розробці окремих практичних рекомендацій з запровадження заходів детінізації економік. У цих аспектах корисними з наукової точки зору є праці зарубіжних та українських авторів З. Варналія, П. Гутман, Е. Лібанова, І. Мазур, Б. Торглера, К. Торосяна, Е. Файг, Ф. Шнайдера та багатьох ін. Незважаючи на значний науковий доробок у цьому напрямі, потребує подальших досліджень світовий досвід застосування заходів регуляторної політики, його узагальнення та задля досягнення ефективності регулювання диференціація застосування відповідних заходів за типами тіньових видів діяльності для розвитку легальної економіки.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є поглиблення теоретичних та практичних аспектів розуміння прихованого підприємництва з позицій диференціації заходів детінізації економіки.

Виклад основних матеріалів дослідження. Загалом тіньова економіка розглядається як «складне соціально-економічне явище, яке представлено сукупністю неконтрольованих і нерегульованих як протиправних, так і законних, але аморальних, економічних відносин між суб'єктами економічної діяльності щодо отримання надприбутку за рахунок приховування доходів і ухилення від сплати податків» [1, с. 430]. На думку більшості дослідників вона містить три головні елементи: неформальна, прихована, кримінальна [2, с. 15]. Тому, коли йдеться про детінізацію економічних відносин, насамперед, варто чітко усвідомити, що головним у детінізація економіки є створення відповідного інституційного середовища, в якому гарантовані права власності, чітко визначена відповідальність, а отже тіньова економіка ставала б неефективною з економічної точки зору.

Разом з тим, враховуючи наявність типів тіньової економіки мають різнитися й заходи щодо детінізації.

Перший елемент тіньової економіки формує неформальна економіка, яка більшою мірою пов'язана з неформальною зайнятістю населення. У цьому сенсі варто відмітити, що проблема неформальної діяльності існує у всіх країнах. Так, К. Харт відмічає у своїх дослідженнях, що відмінність між формальними та неформальними можливостями отримання доходу базується на різниці між умовами зайнятості, тобто за плату чи самозайнятість [3, с. 68]. Однак, з позицій розкриття заходів регуляторної політики запобігання прихованого підприємництва неформальна діяльність є небажаним явищем для розвитку економіки. Але як засвідчує світовий досвід боротьби з неформальною діяльністю за рахунок репресивних заходів створює зворотній ефект, тобто не дає бажаних результатів. Для забезпечення регуляторного

впливу на зменшення обсягів неформальної економіки мають застосовуватися заходи стимулювання її легалізації, але у випадку відсутності в цій сфері ознак кримінальних операцій. Найбільшого поширення неформальна діяльність набуває у сільськогосподарському виробництві або виконання роботи на умовах самозайнятості.

В економічно розвинених країнах регулювання неформальної діяльності включає значний перелік важелів, які впливають на формування доходів. Показовим у цьому плані є регулювання діяльності дрібних фермерських господарств, стимулювання розвитку їх діяльності в офіційному секторі за рахунок запровадження низки преференцій. Таким чином, доцільно стверджувати, що легалізація неформальної діяльності стає більш економічно доцільною за рахунок розширення можливостей її здійснення в легальному секторі.

В цілому заходи державної підтримки розвитку фермерства відповідно до нормативів Світової організації торгівлі (СОТ) поділені на три варіанти застосування.

«Жовтий кошик» підтримки передбачає надання прямих дотації та субсидій для стимулювання виробництва, компенсацію частини витрат на мінеральні добрива, засоби захисту рослин та ін. [4, с. 27] Зокрема, у розвинених країнах субсидування розвитку легального фермерства сягають 40-45% вартості їх продукції у країнах ЄС та майже 70% у Японії та Фінляндії [4, с. 27].

«Зелений кошик» більшою мірою орієнтований на сприяння розвитку фермерства. Заходи цього варіанту підтримки спрямовуються на компенсаційні виплати щодо втрат від стихійного лиха, розвиток збутової мережі, інформаційної, транспортної інфраструктури сільських територій, виплати на наукові дослідження та розробки, екологічні заходи тощо [4, с. 27].

Заходи «блакитного кошику» охоплюють програми, орієнтовані на скорочення виробництва та обмеження розмірів сільськогосподарських угідь, поголів'я, а тому містять компенсаторні механізми, як то: податкові пільги, пільгові та безвідсоткові кредити, списання та реструктуризація боргових зобов'язань тощо [4, с. 27].

Таким чином, узагальнення прямих та непрямих заходів легалізації у секторі неформальної економічної діяльності дає змогу виділити дві основні групи: підтримка розвитку та компенсація втрат. Заходи обох груп є стимулюючими, орієнтовані на створення додаткових переваг легальної діяльності порівняно з неформальною, передбачають запровадження стимулювання офіційної діяльності, пряме субсидування, пільгове оподаткування, пільгове кредитування, цінове втручання у ринок шляхом підтримки внутрішніх цін національних товаровиробників, встановлення квот, тарифів і податків на експорт та імпорт продукції,

виділення ресурсів для модернізації, субсидії на транспортування, спрощення дозвільних процедур тощо. Тобто запровадження таких заходів дає змогу посилити мотивацію переведення доходів з неформальної сфери у формальну завдяки отриманню додаткових переваг та захисту власних інтересів підприємця.

Так, найбільше прямих платежів на підтримку сільського господарства здійснюється в Норвегії, Австралії, США та країнах ЄС. Приріст сільськогосподарського виробництва у США на 50% забезпечується державним фінансуванням секторів науки, які пов'язані з виробництвом сільськогосподарської продукції. Найбільше ресурсів на детінізацію діяльності сільського населення та забезпечення його зайнятості і отримання офіційних доходів з 2009 року отримували Франція, Німеччина, Іспанія, Італія та Великобританія. З 2013 року додатково з бюджету ЄС почали виділятися кошти на підтримку фермерства і розвиток сільських територій. А для фермерів, які запроваджують нові високо екологічні технології виробництва продукції передбачаються додаткові субсидії [4, с. 27–28].

У будь-якому разі, заходи детінізації мають бути зорієнтовані на створення такого інституційного середовища, коли суб'єкти господарювання сприйматимуть підприємництво як «гру за чесними правилами», що передбачає сприятливе середовище для легальної діяльності та невідворотність покарання за протиправну економічну діяльність.

З позицій узагальнення досвіду регулюючого впливу на детінізацію прихованого сектору та нелегальної діяльності, заходи впливу також суттєво різняться. Це пов'язано з тим, що сектор економіки на відміну від неформального та прихованого суттєво впливає на розвиток будь-якої країни. Саме тому заходи, орієнтовані на таку частину тіньової економіки як нелегальна (кримінальна) є заходами обмеження чи боротьби, що передбачають своєчасне виявлення, протидію, подолання наслідків. Важливість даної проблеми посилюється також тим, що ще з 2002 року в країнах ЄС у значній частині населення (понад 70%) викликає занепокоєння міжнародний тероризм та розвиток організованої злочинності [5].

Саме з зв'язку з вирішенням проблеми легалізації міжнародної економічної діяльності, було створено декілька організацій, метою діяльності у світовому масштабі яких є протидія та боротьба з розповсюдженням тіньової економіки та легалізації коштів, отриманих злочинним шляхом:

1. Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням коштів (The Financial Action Task Force (FATF)).

2. Карибська спеціальна комісія з фінансової діяльності (Caribbean Financial Action Task Force (CFATF)).

3. Спеціальний Комітет експертів Ради Європи з питань взаємної оцінки заходів боротьби з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму (Council of Europe Committee of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism (MONEYVAL)).

4. Євразійська група з протидії легалізації злочинних доходів і фінансуванню тероризму (ЕАГ) Eurasian Group (EAG).

FATF є головною міжнародною організацією в сфері боротьби з тіньовими потоками капіталів з 1989 року та налічує 34 учасників, зокрема США, Німеччина, Франція, Великобританія, Китай, Японія, Канада, Швеція та інші країни світу.

Серед основних завдань FATF визначальне місце посідає боротьба з відмиванням грошей завдяки запровадженню міжнародних стандартів запобігання, виявлення і притягнення до відповідальності за виявленні факти легалізації коштів, здобутих злочинним шляхом. Виконання цього завдання ще у 1990 році спеціалістами FATF розроблено 40 рекомендацій, які постійно адаптуються до нових умов щодо заходів боротьби з легалізацією брудних грошей [5].

Проте слід зважати, що боротьба з поширенням тіньової економіки на міжнародному рівні мало-ефективна поза участі відповідної країни. Тому

базуючись на міжнародних стандартах FATF кожна країна розробляє власні системи боротьби з тіньовою економікою на національному рівні, створює відповідні структури для моніторингу фінансових операцій.

Відповідно до досвіду США, дієвим регулюючим ефектом є запровадження низки обмежувальних заходів в рамках законодавчих ініціатив. Так на протидію злочинній діяльності спрямовані низка законів, якими відмивання грошей визнається державним злочином, а за здійснення фінансових операцій з відмивання незаконно одержаних доходів передбачено штрафу в розмірі 50 тис. дол. США або ув'язнення на строк до 20 років («Про всебічний контроль злочинності» (1984 р.), «Про контроль за відмиванням грошей» (1986 р.), «Про боротьбу з вживанням наркотиків» (1988 р.), «Про боротьбу з відмиванням грошей» (1992 р.), «Про попередження відмивання грошей» (1994 р.)) [6, с. 21].

Заходи щодо запобігання використанню відмивання грошей у національній фінансовій системі передбачені в Великобританії. Зокрема до таких регулюючих заходів віднесені: оголошення кримінальним злочином операцій з відмивання грошей; запровадження з 1990 року Керівних розпоряджень щодо боротьби з відмиванням грошей для банків, будівельних, страхових і інвестиційних компаній; створення центру одержання і поширення інформації від фінансових установ і інших джерел про підозрілі операції з відмивання грошей; встановлення регулюючого режиму боротьби з відми-

ванням грошей для кредитно-фінансових установ у рамках комплексу заходів, спрямованих на виконання Директиви Ради Європи.

Аналогічний досвід моніторингу фінансових операцій формування системи і механізмів фінансового контролю за доходами протиправного походження існують практично у всіх країнах. Зокрема в Італії урядовим декретом введена заборона на розрахунки готівкою на великі суми; у Німеччині введено обов'язкове декларування розрахунків з нерезидентами, а також обов'язкове повідомлення про підозрілі операції до органів фінансового моніторингу банками та фінансовими установами, адвокатами, аудиторами; зобов'язання про повідомлення уповноважених державних органів про великі фінансові операції передбачено законодавством Японії [7].

Аналогічні обов'язкові дії існують в Австралії відповідно до режиму обов'язкового надання уповноваженому органу звітів про великі і підозрілі операції з готівкою. Корисним є те, що всі активи, конфісковані згідно з Законом «Про боротьбу з доходами, отриманими від злочинної діяльності» і відповідно до положень Митного закону, що стосуються отримання доходів від обігу наркотиків, перераховуються на рахунок Цільового фонду конфіскованих активів з подальшим їх спрямуванням на загальнодержавні проекти розвитку [6].

Таким чином, аналіз досвіду країн доводить, що національні системи організаційно-правових заходів протидії тіншовій економіці різняться своєю специфікою, проте практика їх використання частково запроваджується в національних реаліях. Зокрема в Україні функціонує Державна служба фінансового моніторингу України, створена відповідно до 29-ї Рекомендації FATF та Конвенції Ради Європи про відмивання, пошук, арешт та конфіскацію доходів, одержаних злочинним шляхом, та про фінансування тероризму [ст. 12], яка ратифікована Україною 17.11.2010 р. [8].

Отже, регулювання операцій, пов'язаних з функціонуванням кримінальної (нелегальної) складової тіншової економіки орієнтовані на зупинення, боротьбу та протидію легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. А відповідно заходи такої діяльності передбачають, виявлення шляхом моніторингу та контролю за фінансовими операціями, встановлення обмежень на здійснення окремих видів діяльності.

Варто відзначити, що найбільшу складність для регулювання складає діяльність, пов'язана з функціонуванням прихованої частини тіншової економіки. Справа в тім, що у цьому разі здебільшого в основі появи лежить свідоме бажання підприємця мінімізувати сплату податків, максимізувати власний прибуток та отримати додаткові переваги для ведення бізнесу. У таких умовах, заходи регулювання прихованого підприємництва

мають залежати від особливостей самої економічної діяльності підприємця. Наприклад, можуть одночасно вміщувати як заходи стимулювання з метою недопущення приховування результатів діяльності, але й запобігання у випадку систематичного порушення законодавства.

Конкретизація найбільш поширених заходів детінізації економіки, в межах зазначених груп, наведені в табл. 1.

У світовій практиці детінізації підприємництва все активніше застосовують інструмент податкової амністії. За останні два десятиліття її здійснювали США, Німеччина, Австрія, Франція, Італія, Іспанія, Аргентина, Бельгія, Ірландія, Індія, Пакистан, Південноафриканська республіка, Філіппіни, Грузія, Казахстан та ін. Суть даного методу полягає в запровадженні на державному рівні дозволу громадянам до певної дати добровільно задекларувати приховані від оподаткування доходи, з яких сплачується податок за заниженою ставкою [10]. У цьому разі вони звільняються від кримінальної відповідальності.

В національній економіці також є спроби запровадити податкову амністію. Проект відповідного документу проходить належні процедури у Верховній Раді. Відповідно до законопроекту, податкову амністію в Україні планують проводити протягом 9 місяців. Основна ставка складе 5%.

При аналізі світового досвіду детінізації економіки окремо слід виділити антикорупційний напрям в державній політиці. За даними «Transparency International», що стосується корупційної складової тіншової економіки, надзвичайно серйозними «неефективність, непрозорість бюрократичних процедур, корумпованість кадрів державної служби, непрозорість прийняття рішень у державних управлінських структурах, високий рівень організованої злочинності, шахрайство й відмивання грошей, політична корупція у фінансуванні виборчих компаній, слабкість гарантій права приватної власності, корупція в законодавчій владі й недовіра до антикорупційної політики держави» [11].

Систематизація зарубіжного досвіду з формування сукупності заходів детінізації економіки дає змогу виокремити декілька напрямів запобігання поширенню тіншових економічних відносин:

1. *Законодавчий* (передбачає удосконалення законодавства, посилення відповідальності за його недотримання приведення законодавчої бази у відповідність до міжнародних стандартів).

2. *Податковий* (забезпечення сприятливих умов для ведення бізнесу за рахунок зменшення адміністративного та податкового тиску на бізнес, спрощення процедури сплати податків).

3. *Антикорупційний* (запровадження заходів щодо зниження рівня корупції в державних, податкових, судових та правоохоронних органах).

4. *Організаційно-адміністративний* (максимальне обмеження готівкових розрахунків та



Основні заходи детінізації економіки

Назва заходу	Країна застосування
Зниження податкового навантаження на бізнес	Сінгапур, Нова Зеландія, Великобританія, США, Швейцарія, Канада, Нідерланди, Франція, Бельгія, Словаччина, Естонія, Іспанія, Південна Корея, Литва, Грузія, Кіпр, Гонконг (Китай), Казахстан
Надання інвестиційного податкового кредиту	Сінгапур, Данія, Фінляндія, Нова Зеландія, Швеція, Велика Британія, США, Швейцарія, Канада, Нідерланди, Німеччина, Франція, Австрія, Словаччина, Іспанія, Естонія, Польща, Південна Корея, Литва, Грузія, Кіпр, Японія, Гонконг (Китай), Україна
Створення сприятливих умов для реєстрації підприємств	Сінгапур, Данія, Фінляндія, Нова Зеландія, Велика Британія, США, Норвегія, Канада, Італія, Франція, Бельгія, Словаччина, Естонія, Польща, Південна Корея, Литва, Грузія, Кіпр, Гонконг (Китай), Казахстан, Україна
Захист інвесторів (в т.ч. законодавство згідно з міжнародними стандартами)	Сінгапур, Данія, Нова Зеландія, Швеція, Велика Британія, США, Норвегія, Канада, Італія, Бельгія, Словаччина, Польща, Південна Корея, Грузія, Кіпр, Японія, Гонконг (Китай), Казахстан
Стимулювання дотримання трудового законодавства	Сінгапур, Данія, Фінляндія, Швеція, Велика Британія, США, Нідерланди, Німеччина, Італія, Франція, Бельгія, Австрія, Іспанія, Чехія, Японія, Гонконг (Китай)
Заохочення реєстрації робітників, гнучкість в наймі та оплаті праці робітників	Сінгапур, Данія, Фінляндія, Швеція, Велика Британія, США, Нідерланди, Німеччина, Італія, Франція, Бельгія, Словаччина, Іспанія, Естонія, Польща, Угорщина, Литва, Чехія, Гонконг (Китай)
Посилення покарання за неформальну зайнятість	Сінгапур, Данія, США, Німеччина, Бельгія, Австрія, Словаччина, Іспанія, Гонконг (Китай)
Підвищення вимог до ведення бізнесу, збільшення кількості перевірок	Сінгапур, Данія, Фінляндія, Швеція, Велика Британія, США, Нідерланди, Німеччина, Італія, Франція, Бельгія, Австрія, Іспанія, Литва, Гонконг (Китай), Казахстан
Створення спеціального антикорупційного органу та відповідного законодавства	Сінгапур, Велика Британія, США, Норвегія, Канада, Нідерланди, Німеччина, Франція, Бельгія, Іспанія, Південна Корея, Угорщина, Литва, Японія, Гонконг (Китай)
Податкова амністія	США, Німеччина, Італія, Франція, Бельгія, Австрія, Іспанія, Грузія, Казахстан
Посилення інформування населення про заходи з детінізації економіки	Сінгапур, Данія, Швеція, Велика Британія, США, Італія, Франція, Бельгія, Естонія, Литва, Гонконг (Китай)

Джерело: складено за [9]

масове використання електронних платежів у сферах роздрібної торгівлі, громадського харчування і послуг за допомогою кредитних карток, нарахування заробітної плати безпосередньо на рахунок працюючого).

Серед заходів, які застосовуються в країні з відносно низьким рівнем тінізації економіки поширення набувають протидія збільшенню обсягів тіньової економіки, втрати механізмів керованості економічними процесами,

поширенню корупції та формуванню тіньового політичного ринку. Крім того, останніми роками значна увага приділяється питанням боротьби з організованою злочинністю, тероризмом та запобігання відмиванню фінансових ресурсів, одержаних в незаконний спосіб.

**Висновки з проведеного дослідження.** Дослідження іноземного досвіду щодо застосування заходів детінізації економіки засвідчує доцільність розробки відповідної регуляторної політики українським урядом з диференціацією заходів залежно від типу самої тіньової економіки. Запропоновані у дослідженні групи заходів дають змогу розподілити регулюючий вплив з найбіль-

шою корисністю для розвитку національної економіки. Загальна логіка такої диференціації заходів регулювання тіньової економічної діяльності полягає у протидії нелегальної діяльності, а також стимулюванні створення сприятливого інституційного середовища для ведення легального бізнесу. Це дасть змогу посилити мотивацію підприємця до легальної діяльності за рахунок створення дієвих стимулів та переваг від неї порівняно з прихованою та неформальною діяльністю. Виходячи узагальнення міжнародного досвіду варто акцентувати на основних цілях удосконалення регуляторної політики в Україні: зниження податкового та адміністративного тягаря для бізнесу; спрощення та удосконалення процесу адміністрування податків; превентивне запобігання тіньовій діяльності; запровадження невідворотності покарання за фінансові операції щодо активів, отриманих у протизаконний спосіб, легалізація раніше прихованих коштів за рахунок використання інституту податкової амністії.

Реалізація зазначених заходів дасть змогу акумулювати необхідні ресурси в національній економіці для забезпечення її розвитку.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тіньова економіка: сутність, особливості та шляхи легалізації: монографія / за ред. З. С. Варналія. К.: НІСД, 2006. 576 с.

2. Мазур І., Шишак А. Соціально-економічна природа тіньової економіки та причини її розвитку в підприємстві. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. ЕКОНОМІКА. 2017. № 1(190). С. 13–20.

3. Hart K. Informal urban income opportunities and urban employment in Ghana. *Journal of Modern African Studies*. 1973. Vol. 11. No. 1. P. 68.

4. Решитько Т.В., Міщенко М.І. Зарубіжний досвід щодо детінізації діяльності населення у сфері сільськогосподарського виробництва. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 33. С. 25–32.

5. International Standards on Combating Money Laundering and The Financing of Terrorism & Proliferation : The FATF Recommendations. URL: <http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/fatf-recommendations.html> (дата звернення: 15.01.2018).

6. Кваша Т.К., Бердичевська Н.М. Світовий досвід організаційно-правових методів боротьби з тіньовою економікою. Науково-технічна інформація. 2003. № 2. С. 20–23.

7. Онищенко С. В., Лаліньський І. Е. Міжнародний досвід боротьби з тінізацією економіки в умовах глобалізації. Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2074> (дата звернення: 12.01.2018).

8. Державна служба фінансового моніторингу України <https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/pro-derzhfinmonitoring.html> (дата звернення: 15.01.2018).

9. World Bank. DOINGBUSINESS. URL: <https://www.doingbusiness.org> (дата звернення: 15.01.2018).

10. Огляд світового досвіду впровадження нульового декларування та / або податкової амністії. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. 17 с. URL: <http://radaprogram.org/infocenter/oglyad-svitovogo-dosvidu-vprovadzhennya-nulovogo-deklaruvannya-ta-abo-podatkovoyi> (дата звернення: 15.01.2018).

11. Савич І. В. Сучасний стан тінізації бюджетних відносин в Україні Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 9. С. 142–146.

## REFERENCES:

1. Tinova ekonomika: sutnist, osoblyvosti ta shliakhy lehalizatsii: monohrafiia (2006) [Shadow economy:

essence, features and ways of legalization] / za red. Z. S. Varnaliia. Kyiv: NISD, 576 p.

2. Mazur I., Shyshak A. (2017). Sotsialno-ekonomichna pryroda tinovoi ekonomiky ta prychny yii rozvytku v pidpriemnytstvi [Socio-economic nature of the shadow economy and the reasons for its development in entrepreneurship]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. EKONOMIKA*. No. 1(190). Pp. 13–20.

3. Hart K. (1973). Informal urban income opportunities and urban employment in Ghana. *Journal of Modern African Studies*. Vol. 11. No. 1. P. 68.

4. Reshytko T.V., Mishchenko M.I. (2018). Zarubizhnyi dosvid shchodo detinizatsii diialnosti naselennia u sferi silskohospodarskoho vyrobnytstva [Foreign experience in de-shadowing the activities of the population in the field of agricultural production]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. Vol. 33. Pp. 25–32.

5. International Standards on Combating Money Laundering and The Financing of Terrorism & Proliferation : The FATF Recommendations URL: <http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/fatf-recommendations.html> (date: 15.01.2018).

6. Kvasha T.K., Berdychevska N.M. (2003). Svitovyi dosvid orhanizatsiino-pravovykh metodiv borotby z tinovoiu ekonomikoiu [World experience of organizational and legal methods of combating the shadow economy]. *Naukovo-tekhnichna informatsiia*. No 2. S. 20–23.

7. Onyshchenko, S. V., Lapinskyi I. E. (2013). Miznarodnyi dosvid borotby z tinizatsiieiu ekonomiky v umovakh hlobalizatsii [International experience in combating the shadow economy in the context of globalization]. *Efektynna ekonomika*. No. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2074> (date: 12.01.2018).

8. Derzhavna sluzhba finansovoho monitorynhu Ukrainy [The State Financial Monitoring Service of Ukraine]. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/pro-derzhfinmonitoring.html> (date: 15.01.2018).

9. World Bank. DOINGBUSINESS. URL: <https://www.doingbusiness.org> (date: 15.01.2018).

10. Ohliad svitovoho dosvidu vprovadzhennia nulovoho deklaruvannya ta / abo podatkovoi amnistii [Review of the world experience of implementing zero declaration and / or tax amnesty]. *Informatsiina dovidka, pidhotovlena Yevropeiskym informatsiino-doslidnytskym tsentrom na zapyt narodnoho deputata Ukrainy*, 17 p. URL: <http://radaprogram.org/infocenter/oglyad-svitovogo-dosvidu-vprovadzhennya-nulovogo-deklaruvannya-ta-abo-podatkovoyi> (date: 15.01.2018).

11. Savych I. V. (2014). Suchasnyi stan tinizatsii biudzhetykh vidnosyn v Ukraini [The current state of shadowing of budget relations in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Kherson'skoho derzhavnoho universytetu*. No. 9. Pp. 142–146.

### FOREIGN EXPERIENCE OF DETINIZATION OF ECONOMIC RELATIONS

The article is devoted to the disclosure of the experience of regulating the shadow economy and the study of the tools of such regulatory influence. It is determined that a clear understanding and delineation of the relevant tools used by countries at the local level to different types of shadow activities is an important aspect for the formation of regulatory policy to prevent the intensification of shadow operations.

The purpose of the study is to deepen the theoretical and practical aspects of understanding hidden entrepreneurship from the standpoint of differentiation of measures to de-shadow the economy.

The importance of deepening the study of world experience in the formation of the mechanism of legalization of the shadow sector, given its three basic elements: informal, covert and illegal (criminal) economy. It is emphasized that for each of these elements the regulatory measures are different, because the goals of de-shadowing differ. It is determined that in the sector of informal economic activity the regulatory influence should be stimulating, and measures should focus on creating additional advantages of legal activity compared to informal to increase the motivation to transfer income from informal to legal by obtaining additional benefits and protecting the entrepreneur's own interests. From the standpoint of generalizing the experience of regulatory influence on the de-shadowing of the hidden sector and illegal activities, the measures of influence also differ significantly. This is due to the fact that the sector of the economy, in contrast to the informal and hidden, significantly affects the development of any country. That is why measures aimed at such a part of the shadow economy as illegal (criminal) are measures to limit or combat, involving the timely detection, counteraction, overcoming the consequences. The directions of preventing the spread of shadow economic relations due to the formation of a set of measures to de-shadow the economy are proposed to divide: legislative, tax, anti-corruption, organizational and administrative. It is argued that the general logic of differentiation of measures to regulate shadow economic activity is to counteract illegal activities, as well as to stimulate the creation of a favorable institutional environment for conducting legal business. This will increase the motivation of the entrepreneur to legal activity by creating effective incentives and benefits from it compared to covert and informal activities.

## НЕОБХІДНІСТЬ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

### NECESSITY AND TOOLS FOR REGULATING THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

*Статтю присвячено розкриттю необхідності регулювання розвитку інноваційного підприємництва та дослідженню інструментів такого регулюючого впливу. Визначено особливості інноваційного підприємництва з позицій передумови розвитку інноваційного підприємництва як перманентного процесу інноваційних змін. Запропоновано регулювання розвитку інноваційного підприємництва розглядати елементом державної політики, що орієнтована на досягнення інноваційного лідерства та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів економіки за рахунок перманентного створення та/чи застосування ними нових знань та технологій. Доведено, що великий вплив на регулювання розвитку інноваційного підприємництва мають дисфункції ринку.*

**Ключові слова:** інноваційна активність, інноваційне підприємництво, розвиток інноваційного підприємництва, регулювання розвитку, інструменти регулювання.

*Статья посвящена раскрытию необходимости регулирования развития инновационного предпринимательства и исследованию инструментов такого регулирующего воздействия. Определены особенности инновационного предпринимательства с позиций предпосылки развития инновационного предпринимательства как перманентного процесса инновационных изменений. Предложено регулирования развития инновационного предпринимательства рассматривать элементом государственной политики, ориентированной на достижение*

*инновационного лидерства и повышение конкурентоспособности субъектов экономики за счет перманентного создания и / или применения ими новых знаний и технологий. Доказано, что большое влияние на регулирование развития инновационного предпринимательства имеют дисфункции рынка.*

**Ключевые слова:** инновационная активность, инновационное предпринимательство, развитие инновационного предпринимательства, регулирование развития, инструменты регулирования.

*The article is devoted to the disclosure of the need to regulate the development of innovative entrepreneurship and the study of the tools of such regulatory influence. The peculiarities of innovative entrepreneurship from the standpoint of the prerequisite for the development of innovative entrepreneurship as a permanent process of innovative change are determined. It is proposed to consider the regulation of the development of innovative entrepreneurship as an element of state policy aimed at achieving innovative leadership and increasing the competitiveness of economic entities through the permanent creation and / or application of new knowledge and technologies. It is proved that market dysfunctions have a great influence on the regulation of the development of innovative entrepreneurship.*

**Key words:** innovative activity, innovative entrepreneurship, development of innovative entrepreneurship, development regulation, regulatory tools.

УДК 330.341.1(477):316.334.23

**Крилова О.О.**

здобувач

Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій

**Постановка проблеми.** Динамічні зміни, які відбуваються впродовж останніх років, спричинені активізацією використання інформаційних технологій, їх поширенням на всі сфери господарювання, поява та використання штучного інтелекту, ускладнення технологічних процесів зумовлюють об'єктивні трансформації в моделі розвитку економіки, для якої стають характерними принципово нові пріоритети.

Розвиткові інноваційного підприємництва притаманні низка специфічних рис, які пов'язані з особливістю впливу інноваційних процесів на економіку. Існування таких особливостей зумовлює диференціацію інструментів регулювання розвитку інноваційного підприємництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Україні питанням розвитку інноваційного підприємництва та визначення функцій державного регулювання інноваційного розвитку й основних інструментів такого регулювання у науковій літературі доволі давно приділяється достатньо уваги. Серед найвідоміших дослідників цієї

проблематики відзначимо роботи таких авторів як Ю. Бажал, В. Геєць, В. Зянько, М. Козоріз, І. Павленко, Н. Притуляк, А. Сірко, Т. Смовженко, Л. Федулова та інші. Переважно у науковій літературі, державне регулювання інноваційного підприємництва інтерпретують через «державну підтримку інноваційної діяльності малих та середніх підприємств» та, відповідно, розглядають інструменти державної підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема – інформаційно-консультаційну підтримку, удосконалення інноваційної інфраструктури, створення бізнес-інкубаторів, здешевлення кредитних ресурсів для таких суб'єктів тощо. Проте проблеми інноваційного підприємництва потребують у сучасних умовах поглибленого дослідження, зокрема з позицій вибору відповідних інструментів регулювання його активізації та розвитку.

**Постановка завдання.** Основною метою даної статті є обґрунтування необхідності регулювання розвитку інноваційного підприємництва та розкриття інструментів такого регулювання.



Методологічною основою дослідження є синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень з проблем розвитку інноваційного підприємництва. У дослідженні застосовано методи теоретичного й емпіричного дослідження, що базується на використанні таких загальнонаукових методів: метод пізнання, аналізу і синтезу.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні, загально визнаною позицією є сприйняття факту, що інноваційний та технологічний прогрес є результатами встановлення комплексної системи зв'язків між основними стейкхолдерами інновацій (виробниками, дистриб'юторами, споживачами, реципієнтами знань та технологій), а тому інноваційний розвиток у будь-якій країні залежить від ефективності системи генерації та застосування знань та технологій. Саме передові технології та першість у їх застосування дають змогу сформувати конкурентні переваги в умовах глобалізації торгово-економічних процесів та посилення конкуренції. Саме інноваційне лідерство набуває з кожним роком все більш вагомого значення серед факторів забезпечення конкурентних переваг. У такому ракурсі інновація стає способом отримання конкурентних переваг в умовах ринкової економіки за рахунок креативності. Інноваційне підприємництво за таких умов доцільно розглядати не інноваційною діяльністю малого та середнього бізнесу, а такою формою організації економічної діяльності, яка незалежно від розміру підприємства передбачає перманентне здійснення інноваційної діяльності.

Відтак, інструменти державного регулювання інноваційного підприємництва є аналогічними тим, що застосовуються для державного регулювання інноваційного розвитку. Разом з тим розвитку інноваційного підприємництва та інструментам державного регулювання такого розвитку притаманні певні відмінності від державного регулювання інноваційного розвитку загалом та інструментам стимулювання інноваційної діяльності малого та середнього бізнесу.

З таких позицій, регулювання розвитку інноваційного підприємництва доцільно розглядати елементом державної політики, що орієнтована на досягнення інноваційного лідерства та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів економіки за рахунок перманентного створення та/чи застосування ними нових знань та технологій. Разом з тим, метою провадження такої політики поряд із забезпеченням безпосереднього створення нового результату у сфері науково-технічної діяльності має стати стимулювання перманентної інноваційної активності господарюючих суб'єктів щодо побудови ланцюгів генерування інновацій з метою максимізації доданої вартості.

Необхідність регулювання розвитку інноваційного підприємництва обумовлює потребу у пошуку відповідних інструментів такого регулювання, які б

дали змогу державі виконувати функцію координатора зазначеного процесу розвитку та можливість стимулювати його для досягнення поставлених цілей розвитку.

Слід відмітити, що перелік цілей інноваційного розвитку не є вичерпним. Відтак класифікація інструментів регулювання розвитку інноваційного підприємництва може бути декомпонований за різними підходами, зокрема: прямого і непрямого впливу, "попит-пропозиція", функціональним підходом тощо.

Інструменти прямого впливу передбачають пряме втручання в інноваційну діяльність заміщенням ринкових механізмів, обмеженням свободи економічного вибору суб'єктів інноваційної діяльності. Інструменти непрямого впливу передбачають підвищення ефективності ринкових процесів створенням сприятливих умов для здійснення інноваційної діяльності загалом, та (або) для заохочення окремих суб'єктів інноваційної діяльності за умови відповідності їх інноваційного вибору пріоритетам інноваційного розвитку країни.

У випадку підходу "попит-пропозиція" інструменти державного регулювання різняться за вибором об'єкту впливу: попит чи пропозиція на інноваційну продукцію, створення сприятливого середовища для інноваційної активності [1]. Вибір інструментів державного регулювання може враховувати також рівень ієрархії (регіональний, галузевий тощо) його здійснення та, відповідно ступінь декомпозиції його цілей [2].

Пояснення важливості диференціації інструментів регулювання розвитку інноваційного підприємництва можна пояснити також через виконання державою своїх функцій за «ефективності Парето». Така ситуація означає, що сукупність всіх ресурсів розподіляється оптимально, лише у разі, коли покращення становища одного суб'єкта не призводить до погіршення іншого. Проте, досліджуючи економічні процеси Дж. Стігліц наголошував на існуванні шести умов (дисфункції або відмови ринку), за яких виникає доцільність втручання уряду у ринкові механізми, зокрема: неефективність конкуренції, товари суспільного блага, екстерналії, неповні ринки, інформаційна асиметрія, подолання безробіття та інфляції [3].

Саме інноваційні процеси спроможні призводити до виникнення таких дисфункцій, що обумовлює необхідність регулюючого впливу на розвиток інноваційного підприємництва (табл. 1).

Для збалансування розвитку, подолання прояву негативних наслідків відповідних дисфункцій для кожної окресленої дисфункції доцільно також розмежовувати й інструменти регулювання розвитку інноваційного підприємництва. Слід зважити, що інноваційне підприємництво пов'язане із перманентним провадженням інноваційної діяльності, а тому інструменти регулювання розвитку інновацій-

## Особливості прояву дисфункцій ринку в розвитку інноваційного підприємництва

Дисфункція або відмова ринку	Передумови необхідності регулювання
Неефективність конкуренції	Отримання тимчасового монопольного становища інноватором, що дає йому змогу отримати вищу норму прибутку, забезпечує перерозподіл обмежених сировинних ресурсів на користь виробництва інноваційної продукції, дозволяє накопичити фінансові ресурси для забезпечення подальшої інноваційної діяльності
Суспільні блага	Проведення фундаментальних досліджень, які є діяльністю спрямованою на отримання нових знань та не мають на меті отримання конкретних результатів за відсутності їх прямої комерціалізації забезпечуються державним коштом
Екстерналії	Впровадження інновацій призводить до виникнення комплексу соціально-економічних, наукових та технічних зовнішніх ефектів на всіх рівнях економічної системи. Інноватор за рахунок нових продуктів та технологій отримує підвищення прибутковості та (або) ринкової вартості підприємства. Суспільство – соціально-психологічні зовнішні ефекти у задоволенні потреб, що підвищує загальний рівень суспільного розвитку.
Неповні ринки	Неповним ринком для інноваційної сфери виступають ринки кредитних ресурсів, оскільки за високої, адекватної ризику, норми дисконту вбачається майже неможливим обґрунтування доцільності будь-яких витрат на інноваційні проекти, а відтак ускладнюється кредитування [4, с. 20]. Держава має надавати додаткові стимули для функціонування альтернативних джерел фінансових ресурсів для інноваційної сфери як зовнішніх, так і внутрішніх через інструменти фіскальної політики
Інформаційна асиметрія	При створенні інновацій, незалежно від виду, нормативи якості, регламенти та технічні стандарти щодо нових продуктів та технологій ще не сформовані. Введення державою визначення кількісних та якісних показників у технічних стандартах та регламентах, встановлення обмеженого періоду набуття ними чинності дає змогу визначати інноваційний розвиток у потрібному для суспільства напрямі, зменшуючи інформаційну невизначеність для суб'єктів інноваційної діяльності
Подолання безробіття та інфляції	Інновації можуть впливати на кількісний або якісний бік зайнятості, оскільки змінюють структуру попиту на робочу силу (зростає попит на кваліфікованих робітників, спричиняючи структурне безробіття та негативно впливаючи на розподіл доходів). Регулюванню підпадають зміни у структурі зайнятості відповідними соціальними заходами та заходами у сфері професійної підготовки, постійне підвищення кваліфікації, прищеплення навичок до самоосвіти протягом всього життя кожного працівника

ного підприємництва передбачають застосування інструментів регулювання інноваційного розвитку в цілому. Разом з тим, з тим цілі та напрями застосування зазначених інструментів характеризуються специфічними рисами, які враховують відповідні провали ринку, що відображено у таблиці 2 та враховує інструменти підтримки нагромадження внутрішніх ресурсів інноваційного розвитку, компенсацію дисфункцій ринку для інноваційного підприємництва, а також інструменти економічного стимулювання діяльності суб'єктів інноваційного підприємництва у цілях забезпечення кумулятивної економічної результативності цього процесу та саморозвитку інноваційного підприємництва.

У цьому контексті доцільно зважити, що застосування в різних країнах інструментів регулювання розвитку інноваційного підприємництва залежить від багатьох внутрішніх параметрів розвитку самої країни. Зокрема, Верспаген Б., у своїх дослідженнях відзначає, що детермінанти ефективності розвитку інноваційного підприємництва у кожній країні (регіоні) можуть суттєво відрізнятися, оскільки на ефективність реалізації інноваційної моделі розвитку впливає історична, а у певних випадках і територіальна кумулятивність [5].

Історична кумулятивність для розвинених країн характеризує розвиненість сформованих впродовж

попередніх періодів системи ринкової, виробничої та фінансової інфраструктури, традицій та досвіду підприємницької діяльності, системи охорони інтелектуальної власності. Тому для країн з розвинутою ринковою економікою головним орієнтиром регулюючого впливу для забезпечення розвитку інноваційного підприємництва є його активізація у напрямі нарощення ресурсного забезпечення інноваційного розвитку. Тоді як у країнах, економіки яких подібною історичною кумулятивністю не характеризуються, пріоритети регулювання розвитку інноваційного підприємництва мають бути зорієнтовані на формування економічних стимулів його розвитку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Важливість переосмислення сутності інноваційного підприємництва за умов загальних трансформацій в суспільному розвитку дає змогу ідентифікувати його не лише розкриваючи через інноваційну діяльність малого та середнього бізнесу, а поглиблюючи природу даного явища обґрунтовуючи інноваційне підприємництво формою організації економічної діяльності, яка незалежно від розміру підприємства передбачає перманентне здійснення інноваційної діяльності. У дослідженні обґрунтовано важливість диференційованого підходу до застосування інструментів регулювання розвитку інноваційного підприємництва з урахуванням дисфункцій ринку,

**Інструменти регулювання інноваційного підприємництва за основними «провалами ринку»**

Дисфункція ринку	Основні інструменти регулювання розвитку інноваційного підприємництва, орієнтовані на подолання дисфункції ринку
1. Неefективність конкуренції	<p style="text-align: center;">Прямі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення цільової фінансової підтримки інноваційних напрямів запровадженням програм підвищення конкурентоспроможності національних суб'єктів інноваційного підприємництва у стратегічно важливих для країни секторах чи виробництвах із високою часткою доданої вартості;</li> <li>– Бюджетне фінансування розвитку фундаментальної науки з метою підвищення якості, результативності та інноваційної спрямованості ДіР;</li> </ul> <p style="text-align: center;">Непрямі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Економічне стимулювання інвестицій національних суб'єктів господарювання у продукування та використання власної інноваційної продукції;</li> <li>– Економічне стимулювання трансферу технологій, створених за рахунок коштів державного бюджету;</li> <li>– Ефективний захист прав інтелектуальної власності.</li> </ul>
2. Суспільні блага	<p style="text-align: center;">Прямі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток та підтримка освіти в країні, зокрема, повне або часткове утримання закладів початкової освіти, фінансова підтримка професійної та вищої освіти;</li> <li>– Державна підтримка громадських наукових товариств, професійних науково-освітніх організацій;</li> </ul> <p style="text-align: center;">Непрямі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Економічне стимулювання інвестицій у підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня свого та членів своєї родини для фізичних осіб;</li> <li>– Економічне стимулювання інвестицій суб'єктів господарювання у підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;</li> <li>– Сприяння інноваційному розвитку сфер освіти, науки, охорони здоров'я, відпочинку.</li> </ul>
3. Екстерналії	<p style="text-align: center;">Прямі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Застосування національними підприємствами прикладних результатів пріоритетних напрямів ДіР та новітніх технологій;</li> </ul> <p style="text-align: center;">Непрямі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Підтримка створення технологічної основи у корпоративному секторі досліджень і розробок для забезпечення розвитку національного інноваційного підприємництва;</li> <li>– Створення державних інституцій для інтеграції науки й виробництва, зокрема через створення та сприяння розвитку технопарків, інноваційних центрів, виставок та ярмарків інноваційної продукції.</li> </ul>
4. Неповні ринки	<p style="text-align: center;">Прямі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Державне замовлення на об'єкти інновацій, технологій та інноваційну продукцію;</li> <li>– Підтримка існуючих та створення перспективних науково-дослідних інститутів і лабораторій для реалізації окремих проектів дослідницького та технологічного спрямування;</li> </ul> <p style="text-align: center;">Непрямі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Запровадження економічних стимулів (податкові пільги, здешевлення банківських кредитів та вартості страхування ризиків за рахунок компенсаторів, відшкодування процентних платежів тощо) для розвитку визначених напрямів інноваційної діяльності, що відповідають довгостроковим цілям соціально-економічного розвитку країни;</li> </ul>
5. Інформаційна асиметрія	<p style="text-align: center;">Прямі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Чітке визначення державою кількісних та якісних показників у технічних стандартах та регламентах, встановлення обмежень на перехідний період щодо набуття чинності;</li> <li>– Активізація застосування прогнозування науково-технічного, технологічного та інноваційного розвитку та формування стратегій інноваційного розвитку на національному, регіональному, галузевому рівнях.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Непрямі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Розвиток загальнонаціональної інформаційно-комунікаційної інфраструктури та її інкорпорації у світові мережі, зокрема, розвиток системи науково-технічної патентно-ліцензійної інформації, бібліотек, різноманітних банків даних, інших організацій щодо консультаційних, дорадчих та інших послуг основним суб'єктам інноваційного процесу.</li> </ul>
6. Подолання безробіття	<p style="text-align: center;">Прямі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Формування системи регулювання підготовки та перепідготовки фахівців;</li> <li>– Розвиток державної системи прогнозування науково-технічного, технологічного та інноваційного розвитку з метою своєчасного виявлення деструктивів внаслідок зміни структури економіки.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Непрямі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Економічне стимулювання інвестицій суб'єктів господарювання у підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;</li> <li>– Економічне стимулювання інвестицій суб'єктів господарювання у створення високотехнологічних нових робочих місць.</li> </ul>

поява яких обумовлена інноваційними процесами. Таке розуміння регулювання розвитку інноваційного підприємництва змінює сприйняття важливості інноваційного підприємництва, а також впливає на вибір інструментів регулювання з огляду на визначені цілі та окреслені перспективи розвитку суспільства. Це означає, що регулювання розвитку інноваційного підприємництва доцільно розглядати елементом державної політики, що орієнтована на досягнення інноваційного лідерства та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів економіки за рахунок перманентного створення та/чи застосування ними нових знань та технологій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бажал Ю. М. Знаннєва економіка: теорія і державна політика. Економіка і прогнозування. 2003. № 3. С. 12–16.
2. Lundvall, B.A. and S. Borrás. The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy, report prepared for the TSER programme, European Commission, Brussels. 1997. 178 p.
3. Стігліц Дж. Е. Економіка державного сектора / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільського. К., 1998. С. 103–113.

4. Твісс Б. С. Управление научно-техническими нововведениями. М.: «Экономика», 1989. 272 с.

5. Verspagen, Bart, Estimating international technology spillovers using technology flow matrices, *Weltwirtschaftliches Archiv*. 1997. Vol. 133. № 2. Pp. 226–248.

#### REFERENCES:

1. Bazhal Yu. M. (2003). *Znannyeva ekonomika: teoriya i derzhavna polityka* [Cognitive economics: theory and public policy]. *Ekonomika i prognozuvannya*. Vol. 3. Pp. 12–16. (in Ukrainian)
2. Lundvall, B.A. and S. Borrás (1997). *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy*, report prepared for the TSER programme, European Commission, Brussels. 178 p.
3. Stiglicz Dzh. E. (1998). *Ekonomika derzhavnogo sektora* [Economics of the public sector] / Per. z angl. A. Olijnyk, R. Silskogo. Kyiv. Pp. 103-113 (in Ukrainian).
4. Tviss B. S. (1989). *Upravlenie nauchno-tehnicheskimi novovvedenijami*. Moscow: "Ekonomika", 272 p. (in Russian)
5. Verspagen, Bart (1997)/ *Estimating international technology spillovers using technology flow matrices*, *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 133, № 2, pp. 226–248.

**Krylova O.O.**

Researcher

Black Sea Research Institute of Economics and Innovation

#### NECESSITY AND TOOLS FOR REGULATING THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

The development of innovative entrepreneurship has a number of specific features that are related to the peculiarities of the impact of innovation processes on the economy. The existence of such features determines the differentiation of tools for regulating the development of innovative entrepreneurship.

The main purpose of this article is to substantiate the need to regulate the development of innovative entrepreneurship and the disclosure of tools for such regulation.

The article is devoted to the disclosure of the need to regulate the development of innovative entrepreneurship and the study of the tools of such regulatory influence. The peculiarities of innovative entrepreneurship from the standpoint of the prerequisite for the development of innovative entrepreneurship as a permanent process of innovative change are determined. It is proposed to consider the regulation of the development of innovative entrepreneurship as an element of state policy aimed at achieving innovative leadership and increasing the competitiveness of economic entities through the permanent creation and / or application of new knowledge and technologies. It is proved that market dysfunctions have a great influence on the regulation of the development of innovative entrepreneurship. The importance of a differentiated approach to the application of tools for regulating the development of innovative entrepreneurship, taking into account market dysfunctions, the emergence of which is due to innovation processes, is substantiated. The measures necessary to ensure the development of innovative entrepreneurship have been identified.

The study substantiates the importance of a differentiated approach to the use of tools to regulate the development of innovative entrepreneurship, taking into account market dysfunctions, the emergence of which is due to innovation processes. This understanding of regulating the development of innovative entrepreneurship changes the perception of the importance of innovative entrepreneurship, as well as influences the choice of regulatory tools in view of the defined goals and outlined prospects for society.



## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

**Кошонько О.В.**

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ БОРОТЬБИ З КОНТРАБАНДОЮ  
НАРКОТИЧНИХ ЗАСОБІВ У МІЖНАРОДНИХ ПОШТОВИХ ВІДПРАВЛЕННЯХ..... 3

### РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

**Губарева І.О., Ярошенко І.В.**

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ..... 9

**Дружиніна В.В., Луценко Г.П., Старчик Н.В.**

ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ..... 15

**Орехова К.В., Кучерявенко І.В.**

ЛОГІСТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ  
У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ..... 23

**Соколюк К.Ю., Головащенко А.В.**

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНУ: ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА..... 29

**Ціщик Р.В.**

РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОГО ЛОГІСТИЧНОГО РИНКУ:  
ТЕОРЕТИЧНІ ТА СТАТИСТИЧНІ АСПЕКТИ..... 36

### РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Бабич Д.В., Свідерський В.П., Коваленко В.Р.**

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ  
ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 42

**Вінюкова О.Б., Чугрій Г.А.**

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ..... 46

**Гуменюк В.С.**

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ..... 51

**Жегус О.В.**

СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... 56

**Зибарева О.В., Вербівська Л.В., Раца О.Б.**

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ  
ВИРОБНИКІВ ХЛІБА ТА ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ УКРАЇНИ..... 64

**Ковінько О.М., ШUTOVA Л.О., Томчук А.О.**

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЯБЛУК В УКРАЇНІ ТА СВІТІ..... 72

**Косарева І.П., Рудика В.І., Кравченко Л.О.**

ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ..... 78

**Кузьменко А.В., Киченко А.Р.**

УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА  
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДИФЛОН»)..... 85

**Мінакова С.М., Ненно І.М.**

РЕСТРУКТУРІЗАЦІЯ ПОРТУ ЯК ПЕРЕДУМОВА  
ФОРМУВАННЯ ЙОГО БІЗНЕС-МОДЕЛІ..... 90

**Повержук У.-Ю.М.**

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ  
ТА РОЗВИТКУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА..... 97

**Пономаренко І.В.**

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СЕМАНТИЧНОГО ЯДРА САЙТУ КОМПАНІЇ..... 104

**Притула К.А., Гамота А.В.**

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ КООПЕРАТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА..... 109

**Пухальська Н.О., Гончаренко Л.М.**

СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 113

**Рудківський О.А., Рудківська А.Ю.**

ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД LEAN ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА..... 119

**Рудківський О.А.**

ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА,  
ОРІЄНТОВАНА НА ПРОДУКТИВНІСТЬ: ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ..... 125

<b>Солодовник М.С., Хринюк О.С.</b> ОЦІНКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ГАЛУЗІ.....	132
<b>Тертичний О.О., Пустова В.В., Данильченко Г.В.</b> МІСЦЕ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ У КАДРОВІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	139
<b>Усіченко І.В., Лисенко Т.І., Алексєєнко І.А.</b> ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ЗА ПРИНЦИПОМ «ТОЧНО ВЧАСНО».....	144
<b>Шарко В.В.</b> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	149
<b>Щербак А.М.</b> ІНФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	156
<b>Яшкіна О.І., Більмак А.В.</b> МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАЧІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	162
<b>РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА</b>	
<b>Панасюк В.М.</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	167
<b>Pityulych M.M., Poryk M.M.</b> SOCIO-ECONOMIC MODERNIZATION OF MOUNTAIN TERRITORIES AS A STRATEGIC DIRECTION OF THEIR DEVELOPMENT.....	172
<b>Сагер Л.Ю., Колесник А.А.</b> ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧА: СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ПРОГРАМ.....	176
<b>РОЗДІЛ 5. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА</b>	
<b>Гулько Л.А., Колганова І.Г.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗЕМЛЕВПОРЯДНИХ РОБІТ В УКРАЇНІ.....	187
<b>РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА</b>	
<b>Белякова Е.А., Юрова В.С.</b> ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ І НАПРАВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧЕСЬКОГО РОЗВИТКУ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	194
<b>Піщик О.В.</b> РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАСЕЛЕННЯ ЖИТЛОМ.....	200
<b>РОЗДІЛ 7. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ</b>	
<b>Алескерова Ю.В., Черній О.М.</b> РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ.....	208
<b>Бидик А.Г.</b> УКРАЇНА ПОТРЕБУЄ ЗМІШАНОЇ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ .....	214
<b>Вдовенко Л.О., Воловодівський Р.Р., Євтухівський М.С.</b> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	221
<b>Гаркуша Ю.О., Стафідова А.В.</b> ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ.....	226
<b>Кондрат І.Ю., Ярошевич Н.Б., Роскіна А.Ю.</b> ВПЛИВ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ.....	230
<b>Коренюк П.І.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ.....	237
<b>Косова Т.Д., Стеблянко І.О.</b> ВАРТІСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ.....	243
<b>Погрішук Г.Б., Мацедонська Н.В.</b> УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	249
<b>Савастєєва О.М.</b> ЕВОЛЮЦІЯ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ ЯК ПІДҐРУНТЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ЇХ ОРГАНІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ.....	254
<b>Харун О.А., Галкіна Ю.В.</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ.....	262

## **РОЗДІЛ 8. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ**

**Дугар Т.Є.**

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ АУДИТУ ЗВІТНОСТІ  
ЗА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ В УКРАЇНІ.....268

**Левченко З.М.**

ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА  
ЩОДО ОБЛІКУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTI.....274

**Селіванова Н.М., Химич Р.В.**

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ПРОГРАМНОГО ПРОДУКТУ  
ЯК ІНСТРУМЕНТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ.....278

**Фесун І.Ю., Марущак А.І.**

ПОДАТКОВО-БУХГАЛТЕРСЬКІ НАСЛІДКИ  
ЗНЕЦІНЕННЯ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTI.....282

**Khodakivska L.O., Dorohan-Pysarenko L.O.**

COMPUTER AUDIT USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE.....290

**Шевчук С.В., Осипова С.Г.**

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ПОДАТКОВИХ РІЗНИЦЬ  
ЗА ОПЕРАЦІЯМИ З НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ.....294

## **РОЗДІЛ 9. СТАТИСТИКА**

**Назарова О.Ю., Чуприна О.А.**

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ  
В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ.....299

## **РОЗДІЛ 10. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ**

**Струс Р.В., Коваль О.Г., Мишко О.В.**

АКТУАЛІЗАЦІЯ ЕЛЕКТРОННИХ БІБЛІОТЕК У ВНЗ  
ЯК СПОСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ.....305

**Хорошун В.В.**

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....310

**Черноусова Ж.Т., Винницька С.О.**

МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ  
ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....316

**Пономаренко Т.В.**

ІННОВАЦІЙНА КОНЦЕПЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....324

**Бірюков І.В.**

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН.....329

**Крилова О.О.**

НЕОБХІДНІСТЬ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ  
ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....336

# CONTENTS

## SECTION 1. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

<b>Koshonko O.V.</b> PROBLEMATIC ASPECTS OF COMBATING THE DRUG SMUGGLING IN INTERNATIONAL POSTAL ITEMS.....	<b>3</b>
---	----------

## SECTION 2. ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

<b>Hubarieva I.O., Yaroshenko I.V.</b> THEORETICAL APPROACHES TO ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRY.....	<b>9</b>
<b>Druzhynina V.V., Lutsenko G.P., Starchick N.V.</b> DEVELOPMENT DIAGNOSTICS OF THE AIR-TRANSPORT INFRASTRUCTURE OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL TOURISM REVITALIZATION.....	<b>15</b>
<b>Orekhova K.V., Kucheryavenko I.V.</b> LOGISTIC CONCEPTS FOR MATERIAL FLOW MANAGEMENT IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE.....	<b>23</b>
<b>Sokoliuk K.Yu., Holovashchenko A.V.</b> THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE REGION: INNOVATION CONSTITUENT.....	<b>29</b>
<b>Tsishchuk R.V.</b> DEVELOPMENT OF THE NATIONAL LOGISTICS MARKET: THEORETICAL AND STATISTICAL ASPECTS.....	<b>36</b>

## SECTION 3. ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

<b>Babych D.V., Sviderskiy V.P., Kovalenko V.R.</b> THE INCREASE OF PERSONNEL COMPETITIVENESS AS THE MAIN FACTOR OF EFFICIENT ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE.....	<b>42</b>
<b>Vinyukova O.B., Chugrii H.A.</b> FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AGRARIAN ENTERPRISES OF DONETSK REGION.....	<b>46</b>
<b>Humeniuk V.S.</b> THEORETICAL BASICS OF PROFIT MANAGEMENT OF ENTERPRISES.....	<b>51</b>
<b>Zhehus O.V.</b> MODERN PRINCIPLES OF MARKETING IN HIGHER EDUCATION.....	<b>56</b>
<b>Zybareva O.V., Verbivska L.V., Ratsa O.B.</b> STRATEGIC SUPPORT OF ECONOMIC BEHAVIOUR OF BREAD AND BAKERY PRODUCERS IN UKRAINE.....	<b>64</b>
<b>Kovinko O.M., Shutova L.O., Tomchuk A.O.</b> PROSPECTS FOR APPLE MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE AND IN THE WORLD.....	<b>72</b>
<b>Kosareva I.P., Rudika V.I., Kravchenko L.O.</b> DIAGNOSTICS IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT.....	<b>78</b>
<b>Kuzmenko A.V., Kichenko A.R.</b> IMPROVEMENT OF THE ASSORTMENT POLICY OF THE ENTERPRISE (THE CASE OF DIFLON TOV).....	<b>85</b>
<b>Minakova S.M., Nyenno I.M.</b> PORT RESTRUCTURING AS A PREREQUISITE FOR ITS BUSINESS MODEL FORMATION.....	<b>90</b>
<b>Poverzhuk U.-Y. M.</b> CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMATION AND DEVELOPMENT STRATEGY OF FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE.....	<b>97</b>
<b>Ponomarenko I.V.</b> FEATURES OF THE COMPANY'S SITE SEMANTIC CORE CONSTRUCTION.....	<b>104</b>
<b>Prytula K.A., Gamota A.V.</b> COOPERATIVE ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT MECHANISM FORMATION.....	<b>109</b>
<b>Pukhal's'ka N.O., Goncharenko L.M.</b> THE MODERN STATUS OF INNOVATIVE ACTIVITY OF DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	<b>113</b>
<b>Rudkivs'kyi O.A., Rudkivs'ka A.Yu.</b> LOGISTIC <i>LEAN-APPROACH</i> IN MANAGER'S WORK ORGANIZATION.....	<b>119</b>
<b>Rudkivs'kyi O.A.</b> PRODUCTIVITY-ORIENTED LOGISTICS STRATEGY OF THE ENTERPRISE: INDICATORS FOR MEASURING.....	<b>125</b>
<b>Solodovnyk M.S., Hrynyk O.S.</b> EVALUATION OF PRODUCTION POTENTIAL OF FURNITURE ENTERPRISES.....	<b>132</b>
<b>Tertychnyi O.O., Pustova V.V., Danyl'chenko A.V.</b> THE ROLE OF WORK STANDARDIZING IN THE PERSONNEL STRATEGY OF THE ENTERPRISE.....	<b>139</b>



<b>Usichenko I.V., Lysenko T.I., Aliksieienko I.A.</b> PRODUCTION OPERATIONAL MANAGEMENT BY "JUST-IN-TIME" PRINCIPLE.....	144
<b>Sharko V.V.</b> FORMATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS.....	149
<b>Shcherbak A.M.</b> INFORMATION PROCESSES IN THE MANAGEMENT OF A MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISE.....	156
<b>Yashkina O.I., Bil'mak A.V.</b> MARKETING RESEARCH OF CONSUMERS OF AGRICULTURAL ENTERPRISE.....	162
<b>SECTION 4. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY</b>	
<b>Panasiuk V.M.</b> METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF SOCIAL INFRASTRUCTURE OF REGIONS OF UKRAINE.....	167
<b>Pityulych M.M., Popyk M.M.</b> SOCIO-ECONOMIC MODERNIZATION OF MOUNTAIN TERRITORIES AS A STRATEGIC DIRECTION OF THEIR DEVELOPMENT.....	172
<b>Saher L.Yu., Kolesnyk A.A.</b> CUSTOMER LOYALTY: THE ESSENCE AND PROGRAM TYPES.....	176
<b>SECTION 5. ECONOMY OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AND ENVIRONMENT PROTECTION</b>	
<b>Hunko L.A., Kolhanova I.G.,</b> THEORETICAL AND LEGAL BASES OF QUALITY MANAGEMENT OF LAND-USE PLANNING IN UKRAINE.....	187
<b>SECTION 6. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS</b>	
<b>Belyakova E.A., Yurova V.S.</b> THE MAIN PREREQUISITES AND DIRECTIONS OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE MUNICIPAL DISTRICT.....	194
<b>Pischik O.V.</b> DEVELOPMENT OF MECHANISMS FOR IMPLEMENTATION OF SOCIAL POLICY IN PROVIDING THE POPULATION WITH HOUSING.....	200
<b>SECTION 7. MONEY, FINANCES AND CREDIT</b>	
<b>Aleskerova Yu.V., Cherny O.M.</b> DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES IN UKRAINE'S INSURANCE COMPANIES.....	208
<b>Bydyk A.G.</b> UKRAINE NEEDS A MIXED SYSTEM OF PENSION INSURANCE.....	214
<b>Vdovenko L.O., Volovodivsky R.R., Yevtukhivsky M.S.</b> FORMATION OF AN EFFECTIVE MECHANISM FOR CREDITING OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN UKRAINE.....	221
<b>Harkusha J.O., Stafidova A.V.</b> TRANSPARENCY OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE.....	226
<b>Kondrat I.Yu., Yaroshevych N.B., Roskina A.Yu.</b> IMPACT OF THE INSURANCE MARKET DEVELOPMENT ON ECONOMIC GROWTH IN UKRAINE.....	230
<b>Koreniuk P.I.</b> FEATURES OF TAX REGULATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR.....	237
<b>Kosova T.D., Steblianko I.O.</b> COST ASPECTS OF FORMING THE CAPITAL OF JOINT STOCK COMPANIES.....	243
<b>Pogrischuk G.B., Matsedonska N.V.</b> MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES.....	249
<b>Savastieieva O.N.</b> EVOLUTION OF LOCAL FINANCES AS A REALIZATION OF THE MODERN MODEL OF THEIR ORGANIZATION IN UKRAINE.....	254
<b>Kharun O.A., Halkina Yu.V.</b> THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF THE UKRAINIAN STOCK MARKET.....	262

## **SECTION 8. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT**

**Dugar T.E.**

URGENT ISSUES OF AN AUDIT OF REPORTING  
UNDER INTERNATIONAL STANDARDS IN UKRAINE.....268

**Levchenko Z.M.**

FORMATION OF ACCOUNTING POLICY  
OF THE ENTERPRISE FOR ACCOUNTS RECEIVABLE.....274

**Selivanova N.M., Khymych R.V.**

THE REASONING FOR THE SELECTION OF SOFTWARE  
AS THE INSTRUMENT OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF CONTROLLING.....278

**Fesun I.Yu., Maruschak A.I.**

TAX AND ACCOUNTING EFFECTS OF IMPAIRMENT OF ACCOUNTS RECEIVABLE.....282

**Khodakivska L.O., Dorohan-Pysarenko L.O.**

COMPUTER AUDIT USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE.....290

**Shevchuk S.V., Osipova S.H.**

INTERNAL CONTROL OF TAX DIFFERENCES  
BY OPERATIONS WITH NON-CURRENT ASSETS.....294

## **SECTION 9. STATISTICS**

**Nazarova O.U., Chuprina O.A.**

EVALUATION AND ANALYSIS OF CREDIT ACTIVITY TRENDS IN UKRAINE  
IN MODERN MARKETING CONDITIONS.....299

## **SECTION 10. MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY**

**Strus R.V., Koval' O.G., Myshko O.V.**

THE ACTUALIZATION OF ELECTRONIC LIBRARIES IN UNIVERSITIES  
AS A WAY OF OPTIMIZING THE EDUCATIONAL PROCESS.....305

**Khoroshun V.V.**

MODELLING OF ENTERPRISE COST MANAGEMENT PROCESSES.....310

**Chernousova Zh.T., Vynnyts'ka S.O.**

MODELLING OF FINANCIAL AND ECONOMIC INDICATORS  
OF LOGISTICS STRATEGY OF THE ENTERPRISE.....316

**Ponomarenko T.V.**

INNOVATIVE CONCEPT OF NATIONAL FOOD SECURITY.....324

**Biriukov I.V.**

FOREIGN EXPERIENCE OF DETINIZATION OF ECONOMIC RELATIONS.....329

**Krylova O.O.**

NECESSITY AND TOOLS FOR REGULATING THE DEVELOPMENT  
OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP.....336

Наукове видання

# ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

*Електронний науково-практичний журнал*

**Випуск 20**

Коректура • *Н. Ігнатова*

Комп'ютерна верстка • *В. Удовиченко*

Засновник видання:

ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»

Адреса редакції: вул. Сегедська 18, кабінет 432,

м. Одеса, Україна, 65009

Телефон: +38 (048) 709-38-69

Веб-сайт журналу: [www.market-infr.od.ua](http://www.market-infr.od.ua)

E-mail редакції: [journal@market-infr.od.ua](mailto:journal@market-infr.od.ua)