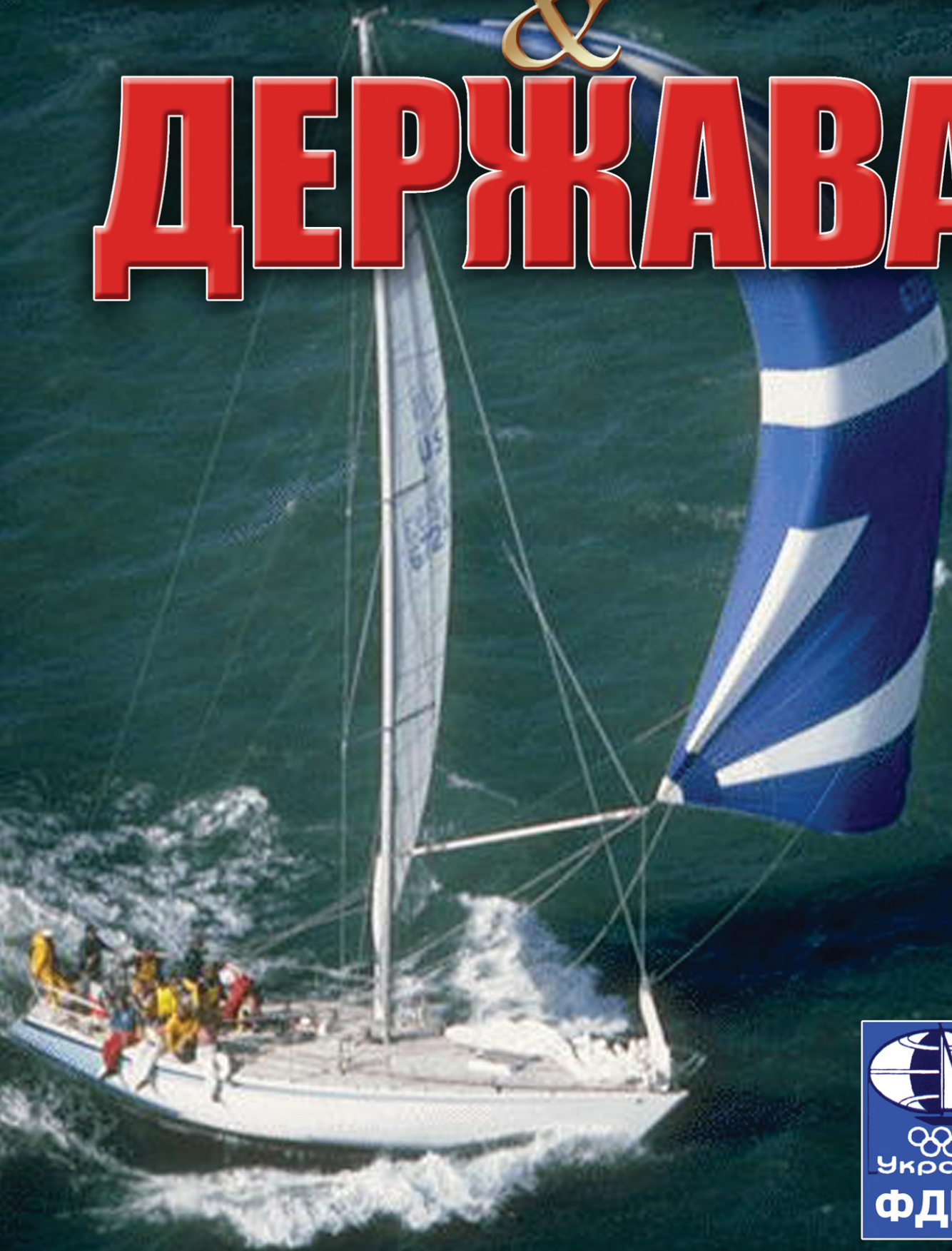


Міжнародний науково-практичний журнал

№ 2 лютий 2021 р.

# ЕКОНОМІКА & ДЕРЖАВА



**Денисенко Микола Павлович**, головний редактор, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та сфери обслуговування, Київський національний університет технологій та дизайну

**Кучеренко Ганна Борисівна**, відповідальний секретар

**Андрющенко Катерина Анатоліївна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

**Гармідер Лариса Дмитрівна**, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки промисловості та організації виробництва, ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»

**Гайдуцький Павло Іванович**, доктор економічних наук, професор, академік Національної аграрної академії наук, директор Інституту стратегічних оцінок Президентського фонду Леоніда Кучми «Україна»

**Гайдуцький Андрій Павлович**, доктор економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки і маркетингу, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Гайдуцький Іван Павлович**, доктор економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Гнатєва Тетяна Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Одеський державний аграрний університет

**Князевич Анна Олександрівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука»

**Кожем'якіна Світлана Миколаївна**, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри теоретичної і прикладної економіки, Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України

**Козловський Сергій Володимирович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

**Лозинський Дмитро Леонідович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Державний університет «Житомирська політехніка»

**Лутай Лариса Анатоліївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України

**Manjirdas Morkunas (Манґірдас Моркунас)**, Doctor of Philosophy in Management and business administration Associate professor, Head of Logistics Management study program, Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania

**Мельник Альона Олександрівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та сфери обслуговування, Київський національний університет технологій та дизайну

**Надрага Василь Іванович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління персоналом та економіки праці, Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України

**Ніколюк Олена Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри Менеджменту і логістики, Одеська національна академія харчових технологій

**Пантелєєва Наталія Миколаївна**, доктор економічних наук, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи, Черкаський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

**Резнікова Наталія Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Сазонець Ігор Леонідович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

**Сардак Сергій Едуардович**, доктор економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Трусова Наталя Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Таврійський державний агротехнологічний університет, м. Мелітополь

**Тульчинська Світлана Олександрівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Федоренко Станіслав Валентинович**, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри охорони праці і навколишнього середовища КНУБА, академік академії будівництва України

**Фролова Тетяна Олександрівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**Чвертко Людмила Андріївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

**Чирва Ольга Григорівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

**Халатур Світлана Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Яременко Людмила Михайлівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»

**Ярошевська Оксана Володимирівна**, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

*Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК*

*(постанова президії ВАК України від 27 травня 2009 р. № 1-05/2,*

*наказ Міністерства освіти і науки України № 1081 від 29.09.2014 р.)*

*Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019 р.*

*(Категорія «Б»).*

*Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292*

## ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКО-МЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

— Index Copernicus (IC);

— SIS;

— Google Scholar.

Свідоцтво КВ № 9144,  
від 09.09.2004 року

ISSN 2306-6806

Передплатний індекс: 01751

Адреса редакції:

м. Київ, вул. Дорогожичька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожичька,  
18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 537-14-33

Телефон/факс: (044) 458-10-73

E-mail: economy\_2008@ukr.net

www.economy.in.ua

Засновники:

*Інститут підготовки кадрів  
державної служби зайнятості*

*України,*

*ТОВ "Редакція журналу*

*"Економіка та держава"*

Видавець:

*ТОВ "ДКС Центр"*

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів публікацій.

Рекомендовано до друку Вченою Радою  
ІПК ДСЗУ 09.02.21 р.

Підписано до друку 09.02.21 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 24,4.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0902/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

# У НОМЕРІ:

Економіка та держава № 2/2021

Економічна  
наука

|  |     |
|--|-----|
| <u>Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А.</u><br>Розвиток Industry 4.0 й цифрової економіки у фокусі глобального технологічного та інноваційного суперництва КНР і США .....                      | 4   |
| <u>Руденко М. В.</u><br>Аналіз позицій України в глобальних індексах цифрової економіки .....  | 11  |
| <u>Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Загоря В. О., Пікуліна О. В.</u><br>Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи .....  | 19  |
| <u>Руснак А. В., Нагточій І. І., Ломоносов Д. А.</u><br>Чинники формування конкурентоспроможності та сталого розвитку морських портів України .....  | 24  |
| <u>Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Олійник О. А.</u><br>Моделювання маркетингової системи корпоративного управління компанії та ефективність її впровадження .....  | 29  |
| <u>Ткачук М. П., Князевич А. О.</u><br>Формування ефективної системи управління трудовим колективом .....  | 35  |
| <u>Романуха О. М., Халілова-Чуваєва Ю. А., Хаврова К. С., Коваленко О. С.</u><br>Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі .....                           | 42  |
| <u>Жидков О. І., Ажаман І. А.</u><br>Концептуальні аспекти управління потенціалом підприємства на маркетингових засадах .....  | 47  |
| <u>Борисова О. В., Гринюк Т. А.</u><br>Історична реконструкція: значення для розвитку регіонального туризму .....  | 53  |
| <u>Біба В. А.</u><br>Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації .....  | 58  |
| <u>Стасів О. Ф., Котько Н. М., Магас Л. М.</u><br>Засади державної політики формування доходів сільського населення в Польщі: висновки для України .....   | 62  |
| <u>Гаврик О. Ю.</u><br>Біологічні активи: економічна інтерпретації та оцінка в умовах запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності .....  | 70  |
| <u>Леонов Я. В.</u><br>Забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії .....  | 74  |
| <u>Довженко В. А., Лазаренко В. В.</u><br>Управління інтелектуальним потенціалом національної економіки .....  | 78  |
| <u>Куценко Т. Ф., Пінтелей І. В.</u><br>Ключові термінологічні засади управління соціально-економічним розвитком муніципалітетів в Україні .....   | 84  |
| <u>Кифяк В. І., Кобеля З. І., Мельник Я. В.</u><br>Побудова динамічної стохастичної моделі загальної рівноваги національної економіки України .....  | 92  |
| <u>Прокопець Л. В., Карп А. Г.</u><br>Перспективи та особливості розвитку жіночого підприємництва .....  | 100 |
| <u>Петлюк Л. О., Медведкова Н. С.</u><br>Державна підтримка у забезпеченні розвитку аграрного сектору економіки України .....  | 105 |
| <u>Сакун А. Ж., Карташова О. Г.</u><br>Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства .....   | 112 |
| <u>Неустров Ю. Г.</u><br>До проблеми визначення критеріїв економічної безпеки .....  | 118 |
| <u>Єфімцева Л. О.</u><br>Державна підтримка агротехнологічних кооперативів із спільного використання техніки в Україні як один із засобів технічного забезпечення аграріїв малих форм господарювання ..... | 123 |
| <u>Нагейко М. М.</u><br>Оптимізація менеджменту соціальної відповідальності .....  | 131 |
| <u>Джулай М. В.</u><br>Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів .....  | 136 |



# CONTENTS:

Ekonomika taderzhava № 2 / 2021

*Economy*

|   |     |
|---|-----|
| <u>Panchenko V., Reznikova N., Ivashchenko O.</u><br>THE DEVELOPMENT OF INDUSTRY 4.0 AND DIGITAL ECONOMY IN FOCUS<br>OF THE CHINA-UNITED STATES GLOBAL TECHNOLOGICAL AND INNOVATION RIVALRY ..... | 4   |
| <u>Rudenko M.</u><br>ANALYSIS OF UKRAINE'S POSITIONS IN GLOBAL INDICATORS<br>OF THE DIGITAL ECONOMY .....   | 11  |
| <u>Charkina T., Martseniuk L., Zadoia V., Pikulina O.</u><br>STRATEGIC DIRECTIONS OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS MANAGEMENT<br>IN THE CONDITIONS OF CRISIS .....                                | 19  |
| <u>Rusnak A., Nadtochii I., Lomonosov D.</u><br>FACTORS OF FORMATION OF COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT<br>OF SEAPORTS IN UKRAINE .....   | 24  |
| <u>Lozova T., Oliynyk G., Oliynyk O.</u><br>DESIGN OF THE MARKETING SYSTEM OF CORPORATE MANAGEMENT<br>OF COMPANY AND EFFICIENCY OF HER INTRODUCTION .....   | 29  |
| <u>Tkachuk M., Kniazevych A.</u><br>FORMATION OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM OF THE LABOR COLLECTIVE .....   | 35  |
| <u>Romanukha O., Khalilova- Chuvaeva Iu., Khavrova K., Kovalenko O.</u><br>DYNAMICS OF HOSPITALITY INDUSTRY DEVELOPMENT IN UKRAINE ON THE EXAMPLE<br>OF HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY .....       | 42  |
| <u>Zhydkov O., Azhaman I.</u><br>CONCEPTUAL ASPECTS OF ENTERPRISE POTENTIAL MANAGEMENT<br>ON A MARKETING BASIS .....  | 47  |
| <u>Borysova O., Hryniuk T.</u><br>HISTORICAL RECONSTRUCTION: SIGNIFICANCE FOR THE DEVELOPMENT OF REGIONAL<br>TOURISM .....  | 53  |
| <u>Byba V.</u><br>THEORETICAL FOUNDATIONS OF SELF-MANAGEMENT DEVELOPMENT<br>OF THE ORGANIZATION .....   | 58  |
| <u>Stasiv O., Kotko N., Mahas L.</u><br>PRINCIPLES OF STATE POLICY OF RURAL INCOME GENERATION IN POLAND:<br>CONCLUSIONS FOR UKRAINE .....   | 62  |
| <u>Gavryk O.</u><br>BIOLOGICAL ASSETS: ECONOMIC INTERPRETATION AND EVALUATION<br>IN THE CONTEXT OF THE INTRODUCTION OF INTERNATIONAL<br>FINANCIAL REPORTING STANDARDS .....                       | 70  |
| <u>Leonov Ya.</u><br>ENSURING STRATEGIC DEVELOPMENT OF SPORTS INDUSTRY ORGANIZATIONS .....  | 74  |
| <u>Dovzhenko V., Lazarenko V.</u><br>INTELLECTUAL POTENTIAL MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY .....  | 78  |
| <u>Kutsenko T., Pintelei I.</u><br>KEY TERMINOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC<br>DEVELOPMENT OF MUNICIPALITIES IN UKRAINE .....  | 84  |
| <u>Kyfyak V., Kobelia Z., Melnyk Ya.</u><br>CONSTRUCTION OF DYNAMIC STOCHASTIC MODEL OF GENERAL EQUILIBRIUM<br>OF UKRAINIAN NATIONAL ECONOMY .....  | 92  |
| <u>Prokopets L., Karp A.</u><br>PROSPECTS AND FEATURES OF WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT .....  | 100 |
| <u>Petliuk L., Miedviedkova N.</u><br>STATE SUPPORT IN ENSURING THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR<br>OF THE UKRAINIAN ECONOMY .....  | 105 |
| <u>Sakun A., Kartashova O.</u><br>STRUCTURE OF INFORMATION SUPPORT OF THE MANAGEMENT<br>OF SALES ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE .....   | 112 |
| <u>Neustroev Yu.</u><br>TO THE PROBLEM OF DEFINING THE CRITERIA OF ECONOMIC SECURITY .....  | 118 |
| <u>Yefimtseva L.</u><br>STATE SUPPORT OF AGRO-TECHNOLOGICAL COOPERATIVES FOR THE JOINT<br>USE OF MACHINERY IN UKRAINE AS ONE OF THE MEANS TECHNICAL<br>SUPPORT FOR SMALL FARMERS .....            | 123 |
| <u>Nadeyko M.</u><br>SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT OPTIMIZATION .....  | 131 |
| <u>Dzhulai M.</u><br>THE CONCEPT OF EMPLOYER BRAND FOR GRADUATES OF EDUCATIONAL<br>INSTITUTIONS .....   | 136 |

*В. Г. Панченко,*

*д. е. н., директор, Аналітичний центр економіко-правових досліджень та прогнозування Федерації роботодавців*

*ORCID ID: 0000-0002-5578-6210*

*Н. В. Резнікова,*

*д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Інститут міжнародних відносин*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*ORCID ID: 0000-0003-2570-869X*

*О. А. Іващенко,*

*к. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Національна академія статистики, обліку і аудиту*

*ORCID ID: 0000-0002-8490-778X*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.4

## РОЗВИТОК INDUSTRY 4.0 Й ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ У ФОКУСІ ГЛОБАЛЬНОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО СУПЕРНИЦТВА КНР І США

*V. Panchenko,*

*Doctor of Economic Sciences, Director of Analytical Center For Economic And Legal Research And Forecasting, The Federation of Employers of Ukraine*

*N. Reznikova,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*O. Ivashchenko,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Management of Foreign Economic Activities, National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

### THE DEVELOPMENT OF INDUSTRY 4.0 AND DIGITAL ECONOMY IN FOCUS OF THE CHINA-UNITED STATES GLOBAL TECHNOLOGICAL AND INNOVATION RIVALRY

*У статті, мета якої полягає у дослідженні проявів глобального технологічного та інноваційного суперництва КНР і США в цифровій сфері та у сфері Industry 4.0, покликаною сприяти становленню нових порівняльних переваг та досягненню стійких темпів економічного зростання та розвитку, було ідентифіковано імплементовані країнами інструменти інституційної, регуляторної, структурної, економічної, інфраструктурної та інших політик, спрямовані на реалізацію окресленої мети. Було встановлено, що економічне суперництво визначатиметься технологічними перемогами, втім, на відміну від попередніх століть, не технологія визначить переможця, а здатність до іншої організації процесу чи моделей виробництва, а також практичне застосування технологій в інфраструктурі та в промисловості 4.0. Державна підтримка у вигляді видимих і прихованих субсидій — це вже не детермінуючий фактор в межах нового розуміння розвитку: мережева система інновацій майбутнього включає державу та її лідерів у бізнес-процес як органічний, постійно існуючий, а не тимчасовий елемент. Розглянуто стратегію "подвійної циркуляції", орієнтованої на внутрішню та зовнішню експансію. Визначено позиції КНР на ринку напівпровідників та охарактеризовано перспективи його переділу. Оцінено вплив інноваційних парків у процесі здійснення трансферу технологій, а також географію "трансферу мізків", який виступає ключовим фактором науково-технологічних перегонів у XXI ст. Охарактеризовано невідповідність довгострокової і середньострокової зовнішньої політики США комерційній політиці американських багатонаціональних підприємств та фінансових компаній. Проведено аналіз регуляторної політики в сфері цифрової економіки, що здійснюється США та країнами ЄС, а також оцінено її вплив на конкурентоспроможність китайського регуляторного середовища. Розглянуто причини відставання американських Інтернет-компаній від*

китайських конкурентів, а також наслідки політики рещорингу для стратегічного позиціонування КНР. На основі ретроспективного аналізу досліджено особливості реалізації лінійної моделі інноваційного процесу Ваннавера Буша в США половині ХХ ст. та проведено компаративний аналіз її реалізації в сучасних умовах у КНР з врахуванням національної специфіки її адаптації. Встановлено, що успіх в інноваційному та технологічному суперництві залежатиме від спроможності країн утримати контроль над інноваційним циклом у глобальному масштабі. Стверджується, що в КНР нині створюються умови для розвитку інноваційно орієнтованої економіки, зміцнюються міжнародні технологічні ланцюги і здійснюється підготовка кадрів, затребуваних в епоху глобальної інформаційної революції. При цьому КНР, демонструючи видатні результати в цифровій економіці, підтримує традиційну економіку повного циклу, орієнтовану на виробництво, підвищуючи стандарти продукції, домагаючись конкурентоспроможності власних товарів на глобальному ринку.

*This article, which aim is to investigate the manifestations of global technological and innovation rivalry of the China and the United States in the digital domain and in the domain of Industry 4.0, intended to help establish comparative advantages and achieve sustainable rates of economic growth and development, identified the tools of institutional, regulatory, structural, economic, infrastructural and other policies implemented by the countries and focused on the realization of the outlined goal. It was revealed that the economic rivalry would be determined by technological victories, but, contrary to previous centuries, a winner would not be determined by a technology, but by the capacity to organize production process or model in a different manner and by practical applications of technologies in the infrastructure and Industry 4.0. The government support in form of visible or hidden subsidies is no longer a determining factor in the development perspective: the network system of innovations of the future integrates the state and its leaders in a business process as an organic, permanently existing component rather than a temporary one. The strategy of "dual circulation" oriented on the internal and external expansion is analyzed. The China's positions on the semiconductor market are determined, with outlining the prospects of its reshaping. The impact of innovation parks in the process of technology transfer is evaluated, as well as the geography of "brain transfer" that constitutes a key factor in science & technology races of 21 century. Evidence of the mismatch between long-term and medium-term external policies of the U.S. and commercial policies of American transnational enterprises and financial companies is given. A review of the regulatory policy on digital economy, pursued by the United States and EU countries, is made, with evaluating its impact on the competitiveness of the Chinese regulatory environment. The reasons why American Internet companies lag behind the Chinese competitors and the consequences of re-shoring policies for the strategic positioning of China are analyzed. Specificities in implementing the Vannevar Bush linear model of the innovation process in the United States in the second half of 20 century are investigated on the basis of a retrospective review, with making a comparative analysis of its implementation in the current China's conditions considering the national specifics of its adaptation. It is revealed that success in the innovation and technological rivalry will be conditional on the country's capacity to keep control of the innovation cycle at the global scales. It is argued that the conditions for the innovation-driven economy development are being created now in China, with strengthening international technological chains and training staff demanded in the era of the global information revolution. At the same time, China, while demonstrating remarkable results in the digital economy, supports the production-oriented traditional economy of the full cycle by enhancing product standards and striving for the competitiveness of domestic goods on the global market.*

*Ключові слова: інтеграційний неопротекціонізм, Угода про вільну торгівлю, вільна економічна зона, міжнародна конкурентоспроможність, міжнародна економічна політика КНР.*

*Key words: integration neo-protectionism, free trade agreement, free economic zone, international competitiveness, China's international economic policy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Суперництво КНР та США, яке загострюється як на глобальному, так і на регіональному рівнях, визначатиме те, яким буде світ — реальним, віртуальним чи світом доповненої реальності. Водночас в процесі американо-китайського змагання, яке багато хто з експертів вже назвав "переходом від торгової конфронтації до холодної війни зразка ХХІ століття", визначиться переможець і переможений. Унікальність нинішнього змагання за першість, що проходить не за старими правилами індустріальної доби, полягатиме в тому, що в біо-цифрову епоху технологічний чемпіон позбавить того, хто програв, можливості "бути не першим, але і не другим", використовуючи слабші технології. Тривала боротьба Китаю за набуття міжнародної суб'єктності відбувалась на тлі безпечного домінування США. Будучи постійним членом Ради Безпеки ООН, маючи військово-

політичні та демографічні конкурентні переваги, Китай все ж поставив "на паузу" свої міжнародні амбіції, натомість сконцентрувавши увагу на нарощуванні внутрішнього потенціалу заради проведення ефективних внутрішніх перетворень і досягнення високих темпів росту впродовж понад чверть століття [1].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Досліджуючи специфічні риси реалізації Китаєм внутрішньої та зовнішньої політики, К. Абдуллахі, М. Бу та Р. Деліос одноставно визнають його новітньою "суперсилою" [2—4], тоді як Р. Зварич, виокремлюючи експансіоністські імперативи торговельної, інвестиційної, інфраструктурної, інноваційної та політик Китаю, визначив потенціал розширення його впливу у світовому господарстві і міжнародних економічних відносинах. [5; 6]. Для Д. Стадвела Китай — успішний стратег та реалі-

зитор політики "азійського економічного дива" [7], тоді як для Ц. Фанхуа — "фундатор нової епохи" [8; 9, с. 49—62]. С. Голубев [9, с. 143—153], Л. Давиденко [9, с. 154—168] та Е. Семак [9, с. 204—214] аналізували основні тренди економічної динаміки КНР на сучасному етапі розвитку та їхній вплив на трансформацію сучасної стратегії його економічного розвитку. У фокусі дослідницьких інтересів Н. Юрової та Я. Цзяхуей опинилась цифрова економіка КНР і її розвиток в контексті реалізації ініціативи "Пояс і шлях" [9, с. 169—174], а Дж. Й. Лін ідентифікував технічний прогрес і промислово модернізацію як детермінуючі фактори китайського економічного зростання [10, с.30-37].

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в дослідженні проявів глобального технологічного та інноваційного суперництва КНР і США інструментами інституційної, регуляторної та економічної політик у цифровій сфері та у сфері Industry 4.0, що передбачає здобуття нових порівняльних переваг та досягнення стійких темпів економічного зростання та розвитку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Спроба наздогнати розвинутий світ, яку стартував Ден Сяопін у 1978 році, за очікуваннями США, повинна була призвести до формування відкритої вторинної в порівнянні з передовими технологіями Заходу економіки, побудованої на принципах економічного неолібералізму. Принагідно зазначити, що в концепції розвитку, яка лягла в основу західних стратегій, їх власний розвиток постає як ідеал для наслідування, як поняття, "готове до подання" або "готове для використання", навіть як рецепт, який, нарешті, дав їм змогу вийти з течії відставання і досягти "стану благополуччя". Розвиток є також одночасно і процесом (за допомогою якого суспільства розвиваються) і кінцевою метою — бути розвиненим [11; 12]. Подібне сприйняття розвитку через вираження кінцевої мети було висловлене ще в промові президента США Гаррі Трумена у січні 1949 року, коли він говорив про запуск нової рішучої програми, за допомогою якої переваги наукових досягнень і промислового прогресу США слугуватимуть модернізації й економічному зростанню слаборозвинених регіонів. Прикметно, що у цій промові вперше був вжитий термін "пост-розвиток", що дало змогу чітко зрозуміти шляхи, які розробляються високопосадовцями американської адміністрації. Водночас епітет "слаборозвинені регіони", який було ініційовано президентом Гаррі Труменом, мав стати проміжною концепцією, яка з того часу ніколи не переглядалася та яка охоплює нескінченну різноманітність способів життя Південної півкулі в єдиній та унікальній категорії — "недостатньо розвинений" [13; 14]. Саме так на важливих політичних аренах виникла нова світова концепція, згідно з якою всі народи світу повинні діяти узгоджено і прагнути до однієї мети — розвитку.

У концепціях розвитку "розвиток" є неминучим, оскільки лише він стає кроком уперед для країн, які ще не мали змоги наслідувати приклад західного розвитку. А тому пост-розвиток — це інший шлях, засіб уникнення відсталості, якому відповідають більш глибокі форми економічної залежності — фінансової, технологічної, інформаційної, і, найголовніше, про що говориться значно менше — ідеологічної [15].

Саме тому в 70-ті роки минулого століття китайська модель "одна країна — дві системи" сприймалася ззовні як тимчасовий елемент різноманітності, який буде використаний китайцями для того, щоб не допустити повторення катаклізмів у величезній за населенням країні, що протягом ХХ ст. переживала громадянські конфлікти з десятками мільйонів жертв. Але останнє десятиліття продемонструвало: Китай зміг скористатись вигодами гло-

балізації, поєднуючи такі її складові, як лібералізація, транснаціоналізація, технологізація та інші, при цьому керуючи цими процесами, а часом — і маніпулюючи, вводячи в оману зовнішніх спостерігачів. Сходження Китаю на економічний олімп відбувалось в інших часових та просторових координатах, по унікальній траєкторії розвитку, що не вписувалась в згадані його концепції в західному варіанті. Розвиток Китаю пройшов від примітивного виробничого майданчика технологічно відсталого продукції в обмін на передачу свого внутрішнього ринку західним компаніям до змагання з ними, до торгівельної і технологічної конфронтації, що здатна перерости у холодну війну зі США. На відміну від попередніх уявлень про глобалізацію як таку, вигодами від якої здатні скористатись всі, прийнявши неоліберальну модель (щоправда, ейфорії з цього приводу все менше і менше), в новій, цифровій економіці переможець отримує все і Китай, схоже, вирішив цим скористатись.

Економічне суперництво, як і в попередні 200 років, визначатиметься технологічними перемогами, але тепер, на відміну від попередніх століть, не технологія визначить переможця, а здатність до іншої організації. І не лише організації процесу чи моделей виробництва, але також — організації суспільства, що супроводжуватиметься визначенням нової ролі людини, або, в більш радикальних варіантах — становленням "нової" людини. І тут переплелися і технології, і державний устрій, й ідеологія.

КНР поставив конкретну стратегічну мету: за 15 років стати технологічною наддержавою. Технологічне змагання між КНР і США — не новина, але зовсім недавно воно відбувалося лише в цифровій сфері: хмарні технології, розпізнавання образів, 5G. Нині на порядку денному — не лише подальші технологічні розробки, але передусім їхнє практичне застосування в інфраструктурі та в промисловості. Саме це потребує змін способів управління процесом [16]. Раніше (в цифровій сфері, наприклад, коли випускалися на ринок чергові гаджети Apple, Huawei та інші) модель була орієнтована на споживачів — "business to customer", B2C. Тепер настає епоха "business to business" або B2B, у всякому разі, так би хотілося Китаю. Це не означає, що китайців не цікавлять кінцеві споживачі, тобто клас конс'юмерів, який тривалий час виросливали, інфікуючи ідеєю споживання все в більших обсягах. КНР просто оголошує про закінчення фази B2C як пріоритетної і концентрує свої зусилля на розробці й впровадженні так званого "промисловоорієнтованого інтернету", який передбачає застосування високих технологій в промисловості. Для того, аби перемагати, виявилось недостатнім зусиль корпорацій, навіть надпотужних, які перевершують держави у своїй міці. Потрібна така концентрація зусиль, яка непідвладна ринковим структурам. Потрібно мати сильне державне управління для розробки й впровадження далекоглядних стратегій на десятки років, що підтверджує тезу про запит на інституційний супровід інноваційних перетворень [17—20].

Західні корпорації інституційно неспроможні формувати стратегію на десятиліття, враховуючи їх залежність від мільйонів акціонерів, що прагнуть виплати дивідендів або курсу акцій, а відтак ці компанії не можуть ефективно конкурувати з великими державно-приватними китайськими структурами, чи об'єднуватися, коли потрібно створити надвеликі вертикальні структури для вживання і виграшу в конкурентній боротьбі. І мова тут не про сильну державну підтримку, яку ми бачимо протягом всього 40-річного новітнього періоду розвитку Китаю. Державна підтримка у вигляді видимих і прихованих субсидій — це вже не детермінуючий фактор в межах нового розуміння розвитку: мережева система інновацій майбутнього включає державу та її лідерів в бізнес-процес як органічний, постійно існуючий, а не тимчасовий елемент. Практика доводить, що в Китаї на сьогодні ці мережі розгортаються і працюють більш ефективно, ніж американські [21].

Китай оголосив про фактично початок технологічної війни й поставив завдання до 2025 року вирішити проблему переходу на самодостатність в індустрії напівпровідників — те, що вважалось неможливим, адже на сьогодні 47% ринку інтегральних схем належить США, тоді як Китаю — лише 5%. Після того, як США обмежили поставки інтегральних схем, ця, здавалося б, проблема стала драйвером економічного росту. "Якірними точками" розвитку інтелектуального виробництва в Китаї було визнано, окрім інтегральних схем та інших засобів проектування, таке: спеціальне обладнання для трьохвимірної (3D) мікрокомплектації та тестування; розвиток мобільного зв'язку 5G, надшвидкісні лінії оптичної передачі більшої ємності, нові інтелектуальні термінали; операційні системи і засоби програмного забезпечення в промисловості.

На те, аби наздогнати США у виробництві напівпровідників, відведено лише п'ять років. Зараз на обох припадає 52% ринку, а у 2025 році Китай планує завоювати 26% і стільки ж лишити за США. При цьому, що характерно, 80% приросту Китаю спрямує на внутрішній ринок, ставлячи завдання не бути залежним від своїх торговельних партнерів, а запобігти падінню цін вдасться завдяки шаленому попиту з боку нових китайських виробників у секторі Industry 4.0. Для цього у травні 2020 року було оголошено стратегію так званої "подвійної циркуляції". Перша циркуляція — зовнішня — орієнтована на міжнародний ринок, тоді як друга — внутрішня — орієнтована на внутрішній. Свого часу глобальний технологічний трансфер, який забезпечив адаптацію до національної специфіки господарювання промислових активів з-за кордону, супроводжувався створенням 500-ста міжнародних інноваційних парків та майданчиків для проведення спільних досліджень. За кількістю промислових зразків Китай обійшов США ще в 1990-х роках, і нині відрив між ними став п'ятикратним (5,1 млн проти 1,1 млн), хоча США поки що впевнено утримує пальму першості за загальною кількістю заявок на патенти й торгові марки.

Трансфер технологій, звісно, супроводжується "трансфером мізків", який виступає ключовим фактором науково-технологічних перегонів в ХХІ ст. Прикметно, що якщо до 2006 року Китай виступав донором наукових мізків, то вже зараз за показником інтенсивності залучення спеціалістів він вп'ятеро перевершує США, залучаючи вчених з Японії, Франції, Німеччини, Великобританії та Індії, причому понад 70% китайських вчених працюють за межами Китаю (з них 85% — у США). Тож інтелектуальний капітал для реалізації технологічного прориву буде забезпечено.

Консолідація політичної та бізнес еліти сприяла розвитку штучного інтелекту, наноіндустрії, досліджень геному людини, квантового зв'язку, робототехніки, нової енергетики, швидкісного транспорту, досліджень і використання космосу, інформаційно-кібернетичної безпеки. Відтак для проголошеного стрибка до 26% світового ринку напівпровідників у 2025 році проблем з відповідними технологічними розробками немає, питання лежить у площині масштабування, адже до проголошеної технологічної війни зі США завдання в розгортанні виробництва, яке потребує масштабних інвестицій, не поставало.

У зовнішній політиці США розрізняється два часових зрізи — довгостроковий і середньостроковий (горизонт планування не більше п'яти років). На першому з них Китай, без сумніву, визнається конкурентом та потенційним військовим противником, щоправда, поки що регіональним. А от на більш короткій дистанції глибока економічна взаємозалежність з Китаєм з продуктованими нею торговими, фінансовими, інвестиційними та технологічними зв'язками сприймається як необхідна умова американського економічного лідерства. Так, за даними Ernst & Young (EY), п'ята частина IPO 2020 року (а саме 180 розміщень) проведена саме на шанхайській фондовій біржі. Для порівняння, на біржі

Nasdaq, яка опинилася на другому місці, за аналогічний період часу провели "лише" 119 розміщень. Всього за перші три квартали 2020 року китайські фондові біржі, за даними EY, провели 45% світових IPO, і саме на Китаї припала половина міжнародних американських IPO за перші дев'ять місяців року [22; 23]. Відтак, попри спроби адміністрації американського президента Д. Трампа скоротити внутрішні фінансові зв'язки з Китаєм, китайські компанії, як і раніше, успішно виходять на ринок США. В США бізнес — це кіт, який гуляє сам по собі, і саме це є однією з ознак розвинутого капіталізму. Бізнес впливає на політики держави через лобізм, і загалом очікує від неї підтримки та зрештою отримує її. Але, з іншого боку, бізнес вимагає невтручання, що природно. Це призводить до значно більш ринкової поведінки західних багатонаціональних підприємств (БНП), але при цьому — і до зниження їхньої конкурентоздатності по відношенню до китайських компаній.

У цей самий час західні держави намагаються контролювати цифрових гігантів: в ЄС їх обкладають податками, діючи, як правило, на користь населення (зокрема, це відбувається по відношенню до американських компаній [24; 25], хоча це також є інструментом технологічних й інноваційних перегонів), а в США почали боротися з монополістичним становищем гігантів на ринку. Американські сенатори викликають інтернет-монополістів на жорстку розмову, ставлять їм незручні питання, вимагають від них озвучення змін політики, щоправда це ні до чого не призводить. Міністерство юстиції США подав позов до Google за обмеження конкурентів у пошуковій рекламі. Дійсно, конкуренція — заборона розвитку, і в досконалих ринкових умовах повинні були б виникати інші компанії, які здатні протидіяти монополістам, створюючи більш дешеві й інноваційні продукти, рухаючи, тим самим, технологічний прогрес. Історія знає не тільки це: і антитрастівські закони в американській металургії; і те, як в новітні часи японський уряд примушував двох телеком-гігантів, які вже почали створювати олігополію, започатковувати, за свої ж кошти, третього конкурента. Але виникає питання про достатність регуляторного обмеження монополії американських компаній, які підтримують конкуренцію загалом, для змагання з китайськими корпораціями, які отримують рівно протилежне — монополізацію, користуючись можливостями, що створюються за участі державних органів.

У технологічних перегонах Інтернет-гіганти відстають від китайських конкурентів щонайменше з двох причин. З одного боку, вони зорієнтовані на корпоративні прибутки, а тому через особливості фінансування через фондові ринки мають завищені витрати на створення продуктів у порівнянні з китайцями. Це стається ще й через те, що велика частина того капіталу, який "залитався" в фінансову систему в якості фінансового пом'якшення для підтримки розвитку економіки, і в докризовий і кризовий періоди, не спрямовується у продукування інновацій та у виробничий сектор. З іншого боку, ринкове створення умов для інновацій передбачає вихід на все більші масштаби. І хоча американські гіганти створюють такі можливості для себе, максимально заволодіваючи споживчим ринком (B2C), наражаючись при цьому на критику та покарання урядів, в сфері застосування цифрових технологій у масштабах всієї економіки, передусім у промисловості (B2B), вони не мають можливостей такого масштабування, як китайські.

Водночас реалізація так званої політики трампономіки призвела до того, що транснаціональні технологічні компанії Apple, Google та інші почали процес перенесення виробництва з Китаю та перебуваючи глобальних ланцюжків постачань, тим самим розколюючи світовий ринок навпіл, створюючи нову реальність неопротекціонізму [26]. Але Китай не просто почав захищатися від протекціоністських дій США: в якості фінальної і поворотної відповіді на них, у жовтні 2020 року ЦК КПК було проголошено відмову від



кредитно-фінансового корпоративного капіталізму і перехід до замкнутої системи державної економіки з інкорпорованими в неї фрагментами приватного сектора. Все це буде здійснюватися під жорстким контролем компартії, що передбачає поглиблення "військово-цивільного злиття", яке вимагатиме від приватних компаній поведінки відповідно до політичних і ідеологічних цілей держави.

На XIX з'їзді КПК була всебічно розгорнута опора на науково-технічний прогрес в контексті постіндустріального технологічного укладу. Сі Цзіньпін заявив, що Китай ставить завдання перетворитися на глобального лідера в сфері інновацій протягом 15 років — до 2035 р, і стати першим з точки зору комплексної могутності й міжнародного впливу до 2050 року [8]. У Китаї високо ставлять пріоритет розвитку реальної економіки, постійно диверсифікуючи її структуру та підвищуючи її продуктивність. Країна повинна прискореними темпами розвивати передову обробну промисловість, спираючись на інтеграцію інтернету, бігдата, штучного інтелекту в реальне виробництво. Таким чином створюється безмежний B2B ринок для цифрових компаній, стимулюється освоєння нових сфер і факторів розвитку, де провідна роль віддається виробничим інноваціям на основі "зелених" і низьковуглецевих технологій, що відповідає політиці інноваційного неопротекціонізму [27].

З початку 2020 року в Китаї було збудовано 48 тисяч підприємств з виробництва інтегральних схем, і лише за третій квартал — 19 тисяч. Відповідними мікросхемами та нанотехнологіями планується обладнати всі "нехайтеківські" галузі. Транспорт, енергетика, розумні міста будуть "нашиповані" відповідними технологіями. І на виході отримають принципово інший транспорт (який заряджатиметься в процесі руху), що потребуватиме менше інфраструктурних інвестицій, іншу енергетику (з передовими технологіями її накопичення) та нові міста, що складатимуться з компонентів абсолютно самодостатніх електромереж на основі інтеграції інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ) та Інтернету речей (IoT рішення). Водночас всі ці мікросхеми, напівпровідники та нанотехнології, окрім зазначених трьох напрямів (транспорт, енергетика, розумні міста) слугуватимуть становленню так званого "наглядового капіталізму", забезпечуючи тотальний контроль з метою капіталізації спостережень (за споживачами).

У звітній доповіді останньому з'їзду КПК цілий розділ був присвячений тому, як перетворити Китай в країну, в якій панують інновації. У зв'язку з цим основний акцент робиться на важливості синергії науки і технологій, "проривних фундаментальних досліджень, досягненнях прикладної науки направляючого характеру і оригінальних інноваціях" [8, с. 58], і саме держава в особі уряду фінансуватиме цей процес. У США подібна практика існувала після Другої Світової війни, коли за сприяння спеціалістів, які належали до трьох зовсім різних груп — військових, університетських вчених та співробітників приватних корпорацій — було створено військово-промислово-науковий комплекс (ВПК), у межах якого відбувалося об'єднання державного і приватного капіталу, запровадження змішаної форми власності підприємств і організацій ВПК, залучення цивільних інноваційних технологій у військову сферу і навпаки. Лише така модель введення централізації і планування була можлива в ринковому середовищі США, яка виправдовувалася національними інтересами і безпековими питаннями. Для Китаю немає ані ідеологічної, ані управлінської проблеми використання такої централізації, зрощування державного і приватного капіталу і управління, адже існує політика "одна країна — дві системи". Тому створення високотехнологізованої системи розвитку інновацій на основі впровадження цифрових систем не тільки у ВПК, але і загалом у виробничий сектор, для КНР не викличе труднощів у реалізації.

Модель Ваннава Буша отримала назву "лінійної моделі інноваційного процесу" [28] і передбачала повто-

рюваний цикл інновацій — від фундаментальних до прикладних досліджень, від них — до стадії дослідно-конструкторських і проектно-конструкторських робіт, які спрямовані на розроблення, проектування, виготовлення та випробування дослідних зразків нової техніки, а далі — до створення технології і нового продукту. І завершувався повторюваний безперервний цикл виробництвом, яке для інноваційного процесу носило характер комерціалізації винаходу. Останнє включало дослідження ринку, конструювання, ринкове планування, дослідне виробництво і ринкове випробування з переходом до комерційного виробництва.

Причому фінансування, координація і спрямування усіх етапів повинні було здійснюватися за державні кошти, оскільки приватні підприємства не вважали ці етапи ефективними. Конструкторські і проектно-конструкторські роботи і 60 років тому, і сьогодні є ризикованими інвестиціями з низькою окупністю, тому держава і сьогодні частково бере участь у фінансуванні цих етапів за рахунок спеціалізованих фондів і грантів. Лише виробництво і як його складова — продаж продукції повністю переносилося на приватні компанії. Хоча сьогодні і з цим є питання, оскільки великі обсяги відкритого і прихованого фінансування здійснюються за участі національних і регіональних фінансових ресурсів, що особливо характерно для Китаю.

Модель Ваннава Буша почали досить жорстко критикувати, особливо після вкорінення ідеологічного курсу на неолібералізм у економічній політиці. До того, як потрапити під обстріл неолібералів, модель активно застосовувалася у США в 1950—1965-ті роки. Після цього її вдосконалили до "ринкового витягування" в 1965—1975-х, коли передбачалося, що ринок починає відігравати більшу роль. У 1975—1985-их модель набула характеру "лінійної зі зворотними зв'язками"; перейшла до "інтегрованої" в 1985—1995-х роках і нарешті — "мережевої" — після 1995 року. Тепер повторюваний цикл інновацій "від досліджень до комерціалізації" є очевидною справою, він носить назву "замкнутого циклу інновацій" [9]. Втративши хоча б один сегмент цього ланцюга, країна, або навіть цілий регіон, втрачає свою здатність до відтворення, до фінансування інноваційного процесу, як це сталося в ЄС після перенесення виробництва і продажів до Азії [29]. Європа безнадійно відстала і намагається наверстати відставання, увійшовши на марші у альтернативну водневу енергетику і у промислове виробництво в рамках "зеленого переходу". Втім небезпека програшу китайцям підстерігає європейців не через відсутність технологій чи стратегії розвитку, а через нездатність утримати під контролем інноваційний цикл у глобальному масштабі. А крім того, у програмі "Зроблено в Китаї 2025", проривними секторами оголошено не лише цифрове управління машинами, аерокосмічну техніку, але і електричне обладнання, новітній залізничний транспорт і енергоефективні автомобілі, що є основою індустріального виробництва і джерелом прибутків для окупності "зеленого переходу" ЄС.

## ВИСНОВКИ

Для Китаю 2020 рік став переломним: вперше в історії він випередив США за показником ВВП за паритетом купівельної спроможності (ПКС) на 16% (24,2 трлн дол. США проти 20,8 трлн дол. США) і за підсумками 2020 року став єдиною у світі країною зі зростанням ВВП [30]. І саме цей 2020 рік оголошено Китаєм як початок старту двоетапного плану, розрахованого на період до 2050 року, де підкреслюється, що нова епоха вимагатиме від Китаю нової місії, нових ідей, реалізації нової стратегії і початку нового шляху. Досліджене підтвердило, що в КНР нині створюються умови для розвитку інноваційно орієнтованої економіки, зміцнюються міжнародні технологічні ланцюги і здійснюється підготовка кадрів, затребуваних в епоху глобальної інформаційної революції. Водночас Китай, де-

монструючи видатні результати в цифровій економіці, підтримує традиційну економіку повного циклу, орієнтовану на виробництво, підвищуючи стандарти продукції, домагаючись конкурентоспроможності власних товарів на глобальному ринку.

Сила китайського проекту — в темпах його прискорення і в стратегічності. В той час, коли західні економіки розраховують на 1—3% річного зростання ВВП, яке під питанням у зв'язку з кризою, спричиненою пандемією коронавірусу, КНР очікує знову повторення десятиріччя 7—10% зростання. Однак не лише темпи економічного росту, але і особливості стратегічного планування, в основі якого лежать ідеологічні та інституційні маркери, визначають шанси на перемогу КНР в інноваційних перегонах ХХІ ст.

## Література:

1. Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Перспективи формування нових центрів економічного зростання в умовах нової норми світової економіки як прояв незалежності. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 5—9.
2. Dellios R. China: The 21st Century Superpower? 2005. URL: <https://www.casaasia.es/pdf/9200595422-AM1127202862621.pdf>
3. Bu M. China in 2020: A New Type of Superpower. 2015. URL: <http://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctt-127wj9.1>
4. Abdullahi K.T., Phiri J. Study on the Rise of China as a Dangerous Superpower. 2019. URL: [https://www.researchgate.net/publication/330543814\\_Study\\_on\\_the\\_Rise\\_of\\_China\\_as\\_a\\_Dangerous\\_Superpower/citations](https://www.researchgate.net/publication/330543814_Study_on_the_Rise_of_China_as_a_Dangerous_Superpower/citations)
5. Зварич Р.Є., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Експансіоністські імперативи та детермінанти міжнародної економічної політики КНР. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7286>
6. Zvarych R., Reznikova N., Iavshchenko O. Approaches to identifying the form of china's economic expansion in the context of global economy transnationalization: the commercial expansion case. Ефективна економіка. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
7. Стадвелл Д. Чому Азії вдалося. Успіхи і невдачі найдинамічнішого регіону світу. Київ: Наш Формат, 2017. 448 с.
8. Идеи социализма с китайской спецификой новой эпохи и стратегия их реализации: материалы Международ. науч. конф., Минск, 2 мар. 2018 г. / под ред. проф. А.А. Тозика. Минск: РИВШ, 2018. 430 с.
9. Панченко В. Г. Замкнутый цикл інновацій як інструмент інноваційного неопротекціонізму в політиці стимулювання економічної модернізації: виклики створенню інноваційної екосистеми. Ефективна економіка. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6144>
10. Лин Дж.Й. Демистификация китайской экономики. Москва: Мысль, 2013. 384 с.
11. Резнікова Н.В. Глобалізація залежності в термінах конвергенції: виклики міжкраїновій взаємодії. Вісник Донецького національного університету. Сер. В: Економіка і право. 2014. № 1. С. 164—168.
12. Reznikova N. Economic Expansion in the Conditions of Formation of a New Framework of Intercountry Interaction. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 111 (2). Р. 90—100.
13. Резнікова Н.В. Теоретико-методологічні засади визначення економічної залежності в умовах двополярного зонування світової економіки. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2012. № 4 (63). С. 38—42.
14. Іващенко О.А., Резнікова Н.В. Еволюція форм економічної експансії: неопротекціонізм як інструмент глобального домінування. Економіка та держава. 2016. № 4. С. 4—8.

15. Резнікова Н.В. Економічні виклики незалежності: конфлікт інтересів в умовах глобальної взаємодії. Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право. 2013. № 1. С. 181—187.

16. Trends in International Rule-Making for the Digital Economy. 2017. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/Trends%20in%20Rule%20Making%20for%20the%20Digital%20Economy.pdf>

17. Резнікова Н. Інноваційна модель розвитку національної економіки: оцінка стартових можливостей та засобів реалізації. URL: [www.academia.org.ua](http://www.academia.org.ua)

18. Osaulenko O., Yatsenko O., Reznikova N., Rusak D. The Productive Capacity of Countries Through the Prism of Sustainable Development Goals: challenges to international economic security and to competitiveness. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2020. Vol. 2 (33). Р. 492—499.

19. Reznikova N., Rubtsova M., Yatsenko O. The role of innovation clusters in building up investment and innovation strategies in the crossborder cooperation context. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2020. Вип. 142. С. 85—98.

20. Резнікова Н.В., Рубцова М.Ю., Рилач Н.М. Інституційні важелі міжнародної конкурентоспроможності національної інноваційної системи: проблема вибору інструментів стимулювання інноваційних підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6699>

21. Digital Infrastructure Policy and Regulation in the Asia-Pacific Region. 2019. URL: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/AsiaPacific/SiteAssets/Pages/Events/2019/RRITP2019/ASP/ITU\\_2019\\_Digital\\_Infrastructure\\_28Aug2019FNL.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/AsiaPacific/SiteAssets/Pages/Events/2019/RRITP2019/ASP/ITU_2019_Digital_Infrastructure_28Aug2019FNL.pdf)

22. IPOs continue to grow in mainland China and Hong Kong despite the outbreak of COVID-19. 2020. URL: [https://www.ey.com/en\\_cn/news/2020/06/ipo-continue-to-grow-in-mainland-china-and-hong-kong-despite-the-outbreak-of-covid-19](https://www.ey.com/en_cn/news/2020/06/ipo-continue-to-grow-in-mainland-china-and-hong-kong-despite-the-outbreak-of-covid-19)

23. A-share market hits decade high on fund raising, China concept stocks continue to pursue secondary listing in Hong Kong. 2020. URL: [https://www.ey.com/en\\_cn/news/2020/12/a-share-market-hits-decade-high-on-fund-raising-china-concept-stocks-continue-to-pursue-secondary-listing-in-hong-kong](https://www.ey.com/en_cn/news/2020/12/a-share-market-hits-decade-high-on-fund-raising-china-concept-stocks-continue-to-pursue-secondary-listing-in-hong-kong)

24. Digital Markets Act: Ensuring fair and open digital markets. 2020. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA\\_20\\_2349](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_20_2349)

25. Amaro S. EU announces sweeping new rules that could force breakups and hefty fines for Big Tech. 2020. URL: <https://www.cnn.com/2020/12/15/digital-markets-act-eu-new-rules-on-big-tech.html>

26. Evans O. Trumponomics: The Effects of US-China Trade War on Consumers, Firms, Stocks, Cryptocurrency, Brexit, and Developing Countries. 2018. URL: [https://www.researchgate.net/publication/327213030\\_-\\_Trumponomics\\_The\\_Effects\\_of\\_US-China\\_Trade\\_War\\_on\\_Consumers\\_Firms\\_Stocks\\_Cryptocurrency\\_-\\_Brexit\\_and\\_Developing\\_Countries/citations](https://www.researchgate.net/publication/327213030_-_Trumponomics_The_Effects_of_US-China_Trade_War_on_Consumers_Firms_Stocks_Cryptocurrency_-_Brexit_and_Developing_Countries/citations)

27. Панченко В.Г. Інноваційний неопротекціонізм як новий інструмент регулювання міжнародних економічних відносин: нові проєкції неомеркантилізму. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18. Ч. 2. С. 139—143.

28. Bush V. Science: the endless frontier. 1945. URL: <http://ia600408.us.archive.org/18/items/scienceendlessfr00unit/scienceendlessfr00unit.pdf>

29. Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Стратегічне партнерство як нова форма економічної інтеграції: аспекти незалежності ЄС та КНР. Економіка та держава. 2015. № 12. С. 6—9.

30. World Economic Outlook, October 2020: A Long and Difficult Ascent. 2020. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>

## References:

1. Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2017), "Prospects for the emerging new centers of economic growth in the context of new norm of the global economy: a manifestation of neo-dependence", *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 5—9.
2. Delliós, R. (2005), "China: The 21st Century Superpower?", available at: <https://www.casaasia.es/pdf/9200595422AM1127202862621.pdf> (Accessed 6 Jan 2021).
3. Bu, M. (2015), "China in 2020: A New Type of Superpower", available at: <http://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctt127wj9.1> (Accessed 6 Jan 2021).
4. Abdullahi, K.T. and Phiri, J. (2019), "Study on the Rise of China as a Dangerous Superpower", available at: [https://www.researchgate.net/publication/330543814\\_-\\_Study\\_on\\_the\\_Rise\\_of\\_China\\_as\\_a\\_Dangerous\\_Superpower/citations](https://www.researchgate.net/publication/330543814_-_Study_on_the_Rise_of_China_as_a_Dangerous_Superpower/citations) (Accessed 6 Jan 2021).
5. Zvarych, R. Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2019), "The expansionist imperatives and determinants of the international economic policy of china", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7286> (Accessed 7 Jan 2021).
6. Zvarych, R. Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2019), "Approaches to identifying the form of china's economic expansion in the context of global economy transnationalization: the commercial expansion case", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7285> (Accessed 7 Jan 2021).
7. Stadvell, D. (2017), *Chomu Azii vdalosia. Uspikhy i nevdachi najdynamicznishoho rehionu svitu [Why Asia succeeded. Successes and failures of the most dynamic region of the world]*, Nash Format, Kyiv, Ukraine.
8. Tozika, A. A. (2018), "Ideas of socialism with Chinese characteristics of the new era and the strategy for their implementation", *Materialy Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii [International Scientific Conference]*, RIVSh, Minsk, Belorussija.
9. Panchenko, V. (2017), "The Closed Loop of Innovations as an Instrument for Innovation Protectionism in the Policy Stimulating Economic Modernization: Challenges to the Creation of an Innovative Eco-System", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6144> (Accessed 7 Jan 2021).
10. Lin, J. Y. (2013), *Demistifikacija kitajskoj jekonomiki [Demystifying the Chinese economy]*, Mysl', Moskva, Rossija.
11. Reznikova, N. (2014), "Globalization of dependence in terms of convergence: challenges of intercountry interaction", *Bulletin of Donetsk National University. Series B: Economics and Law*, vol. 1, pp. 164—168.
12. Reznikova, N. (2012), "Economic Expansion in the Conditions of Formation of a New Framework of Intercountry Interaction", *Current economic problems*, vol. 111, no. 2, pp. 90—100.
13. Reznikova, N. (2014), "Theoretical and methodological principles of determining economic dependence in the conditions of bipolar zoning of the world economy", *Foreign trade: economics, finance, law*, vol. 4, no. 63, pp. 38—42.
14. Ivashchenko, O. and Reznikova, N. (2016), "Evolution of economic expansion forms: neo-protectionism as an instrument for global dominance", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 4—8.
15. Reznikova, N. (2013), "Economic challenges of independence: conflict of interest in the context of global interaction", *Development strategy of Ukraine. Economics, sociology, law*, vol. 1, pp. 181—187.
16. Huawei Technologies (2017), "Trends in International Rule-Making for the Digital Economy", available at: <https://www.unescap.org/sites/default/files/Trends%20in%20Rule%20Making%20for%20the%20Digital%20Economy.pdf> (Accessed 7 Jan 2021).
17. Reznikova, N. (2020), "Innovative model of national economy development: assessment of starting opportunities and means of implementation", available at: [www.academia.org.ua](http://www.academia.org.ua) (Accessed 7 Jan 2021).
18. Osaulenko, O. Yatsenko, O. Reznikova, N. and Rusak, D. (2020), "The Productive Capacity of Countries Through the Prism of Sustainable Development Goals: challenges to international economic security and to competitiveness", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 2, no. 33, pp. 492—499.
19. Reznikova, N. Rubtsova, M. and Yatsenko, O. (2020), "The role of innovation clusters in building up investment and innovation strategies in the crossborder cooperation context", *Actual Problems of International Relations*, vol. 142, pp. 85—98.
20. Reznikova, N. Rubtsova, M. and Rylach, N. (2018), "Institutional levers of the international competitiveness of the national innovation system: the problem of selecting the instruments for stimulation of innovating enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6699> (Accessed 7 Jan 2021).
21. ITU (2019), "Digital Infrastructure Policy and Regulation in the Asia-Pacific Region", available at: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/AsiaPacific/SiteAssets/Pages/Events/2019/RRITP2019/ASP/ITU\\_2019\\_Digital\\_Infrastructure\\_28Aug2019FNL.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/AsiaPacific/SiteAssets/Pages/Events/2019/RRITP2019/ASP/ITU_2019_Digital_Infrastructure_28Aug2019FNL.pdf) (Accessed 7 Jan 2021).
22. EY (2020), "IPOs continue to grow in mainland China and Hong Kong despite the outbreak of COVID-19", available at: [https://www.ey.com/en\\_cn/news/2020/06/ipo-continue-to-grow-in-mainland-china-and-hong-kong-despite-the-outbreak-of-covid-19](https://www.ey.com/en_cn/news/2020/06/ipo-continue-to-grow-in-mainland-china-and-hong-kong-despite-the-outbreak-of-covid-19) (Accessed 7 Jan 2021).
23. EY (2020), "A-share market hits decade high on fund raising, China concept stocks continue to pursue secondary listing in Hong Kong", available at: [https://www.ey.com/en\\_cn/news/2020/12/a-share-market-hits-decade-high-on-fund-raising-china-concept-stocks-continue-to-pursue-secondary-listing-in-hong-kong](https://www.ey.com/en_cn/news/2020/12/a-share-market-hits-decade-high-on-fund-raising-china-concept-stocks-continue-to-pursue-secondary-listing-in-hong-kong) (Accessed 7 Jan 2021).
24. European Commission (2020), "Digital Markets Act: Ensuring fair and open digital markets", available at: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA\\_20\\_2349](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_20_2349) (Accessed 7 Jan 2021).
25. Amaro, S. (2020), "EU announces sweeping new rules that could force breakups and hefty fines for Big Tech", available at: <https://www.cnn.com/2020/12/15/digital-markets-act-eu-new-rules-on-big-tech.html> (Accessed 7 Jan 2021).
26. Evans, O. (2018), "Trumponomics: The Effects of US-China Trade War on Consumers, Firms, Stocks, Cryptocurrency, Brexit, and Developing Countries", available at: [https://www.researchgate.net/publication/3272-13030\\_Trumponomics\\_The\\_Effects\\_of\\_US-China\\_Trade\\_War\\_on\\_Consumers\\_Firms\\_Stocks\\_Cryptocurrency\\_Brexit\\_and\\_Developing\\_Countries/citations](https://www.researchgate.net/publication/3272-13030_Trumponomics_The_Effects_of_US-China_Trade_War_on_Consumers_Firms_Stocks_Cryptocurrency_Brexit_and_Developing_Countries/citations) (Accessed 7 Jan 2021).
27. Panchenko, V. (2018), "Innovative neo-protectionism as a new tool for regulating international economic relations: new projections of neo-commercialism", *Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy*, vol. 18, pp. 139—143.
28. Bush, V. (1945), "Science: the endless frontier", available at: <http://ia600408.us.archive.org/18/items/scienceendlessfr00unit/scienceendlessfr00unit.pdf> (Accessed 7 Jan 2021).
29. Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2015), "Strategic partnership as a new form of economic integration: aspects of neo-dependency between the EU and China", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 6—9.
30. IMF (2020), "World Economic Outlook, October 2020: A Long and Difficult Ascent", available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020> (Accessed 7 Jan 2021).

Стаття надійшла до редакції 18.01.2021 р.

М. В. Руденко,

д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та інформаційних технологій,

Університет банківської справи, Черкаський інститут

ORCID ID: 0000-0002-1966-7695

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.11

## АНАЛІЗ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНИХ ІНДЕКСАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*M. Rudenko,*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department*

*of Management and information technologies, Banking University, Cherkasy institute*

### ANALYSIS OF UKRAINE'S POSITIONS IN GLOBAL INDICATORS OF THE DIGITAL ECONOMY

*У статті проведено аналіз позицій України в глобальних індексах цифрової економіки. Виділено компоненти необхідні для розвитку цифрової економіки з деталізацією твердої та м'якої цифрової інфраструктури. Виявлено, що найбільш поширеними методами оцінки стану розвитку цифрової економіки в світі є формування рейтингових індексів.*

*Проведено аналіз основних рейтингових індексів цифровізації та представництво України в них на основі визначення популярності (значущості) індексу (тобто частоти, з якою той чи інший індекс зустрічається (згадується) при здійсненні відповідних запитів на сайтах пошукової системи Google). Окреслено часові рамки (період) представництва нашої держави в глобальних індексах цифрової економіки з метою виявлення динаміки змін, які відбуваються в нашій державі під впливом факторів загальної цифровізації економік світу. Здійснено порівняння місця України з країнами найближчими географічними сусідами в обраних для поглибленого дослідження індексах, а саме: Глобальному інноваційному індексі (GII), індексі прийняття цифровізації (DAI) та індексі розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (IDI).*

*Виявлено невисокі позиції України в межах обраних для поглибленого дослідження індексів, що доводить необхідність пошуку комплексних рішень щодо реалізації базових складових цифрової трансформації в алгоритми роботи уряду, діяльність бізнесу та життєдіяльність суспільства.*

*The position of Ukraine in the global indices of the digital economy has been analyzed in the article. The components necessary for the development of the digital economy have been highlighted, namely: information and telecommunication technologies (ICT), human capital, favorable business climate, and effective management. The formation of hard and soft digital infrastructure necessary for the development of the digital economy has been detailed. It has been revealed that the most common methods of assessing the state of development of the digital economy in the world are the formation of rating indices. The main rating indices of digitalization have been highlighted: Digital Economy and Society Index (DESI), Digital Evolution Index (DEI), Digital Adoption Index (DAI), ICT Development Index (IDI), Global Innovation Index (GII), Networked Readiness Index (NRI), Boston Consulting Group (e-Intensity), IMD World Digital Competitiveness Index (DCI).*

*The analysis of the main rating indices of digitization and the representation of Ukraine in them based on determining the popularity (significance) of the index (ie the frequency with which an index occurs (mentioned) when making relevant queries on Google search sites) has been provided. The time frame (period) of the representation of our state in the global indices of the digital economy has been outlined to identify the dynamics of changes that occur in our country under the influence of factors of general digitalization of world economies. The place of Ukraine has been compared with the countries with the nearest geographical neighbors in the indices selected for in-depth research, namely: the Global Innovation Index (GII), the Digital Acceptance Index (DAI), and the Information and Communication Technology Development Index (IDI).*

*Ukraine's low positions within the indices selected for in-depth research have been identified, which proves the need to find comprehensive solutions for the implementation of the basic components of digital transformation into algorithms of government, business, and society.*

*Ключові слова: цифрова економіка, рейтингові індекси цифровізації, країни географічні сусіди України, розвиток, рівень цифровізації, динаміка.*

*Key words: digital economy, rating indices of digitalization, countries geographical neighbors of Ukraine, development, level of digitalization, dynamics.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Нова постіндустріальна епоха повністю переосмислює спосіб сприйняття реалій традиційної економіки, методіку здійснення тих чи інших бізнес-процесів, формування цінності ресурсів та людського капіталу, вартості товарів на ринку тощо. Соціально-економічний розвиток нової епохи супроводжується поступовим витісненням матеріальних ресурсів та другим план та зростанням ролі таких ресурсів як інформація та знання [1, с. 103].

Еволюційні зміни у трактуванні ролі інформації та інформаційних технологій в розвитку сучасної цифрової економіки дозволяють краще зрозуміти підґрунтя сучасних цифровізаційних процесів, які відбуваються не лише в економіці, але і в суспільстві. Реалізація інформаційно-комунікаційних можливостей та переваг новітніх технологій, необхідність набуття лідируючих позицій і зміцнення конкурентоспроможності секторів економіки у глобалізованому цифровому світі вимагають від уряду зваженої політики щодо цифровізації, лібералізації регулювання, адаптації нормативної бази, стимулювання інвестицій для просування цифрової економіки, враховуючи власні традиції і спираючись на наукове підґрунтя теорій і концепцій економічного розвитку [2, с. 62].

Визначення позицій нашої держави у глобальних індексах цифрової економіки є важливим індикатором розвитку цифровізаційних процесів у середині країни при виявленні слабких місць та необхідних напрямів покращення роботи в зазначеному аспекті. Розуміння позицій України та місця нашої держави у глобалізованому цифровому світі дозволить більш концентровано проводити внутрішню політику цифрових змін необхідних для сталого розвитку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні питання цифровізації вітчизняної економіки останніми роками є доволі популярною темою досліджень серед вітчизняних науковців та особливо практиків. Загальні питання розвитку цифрової економіки досліджували Т. Батракова, В. Геєць, О. Гудзь, О. Данніков, І. Карчева, С. Коляденко, Н. Краус, А. Матвейчук, І. Шевчук та багато інших. Практичні аспекти цифрової модернізації економіки України деталізовано розглянуті в монографії В. Ляшенко та О. Вишневського [3].

У межах об'єкта дослідження формування рейтингових індексів цифрової економіки розкрито в роботі А. Семеног [4], статистичні аспекти обчислення та застосування міжнародних рейтингів у праці А. Єріна [5], порівняльний аналіз індикаторів цифровізації в Україні та інших країнах ЄС провели І. Єгоров та В. Грига [6]. Водночас зауважимо, що аналіз позицій України в глобальних індексах цифрової економіки зумовлює необхідність подальших досліджень з метою виявлення

місця нашої держави у порівнянні з найближчими географічними сусідами та прийняття комплексних рішень щодо реалізації базових складових цифрової трансформації в алгоритми роботи уряду, бізнесу та суспільства.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз позицій України в глобальних індексах цифрової економіки у порівнянні з країнами найближчими географічними сусідами за для виявлення прогалів вітчизняного цифрового розвитку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Фундаментом цифрової економіки є розвинена та ефективно функціонуюча інфраструктура. У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України під цифровою інфраструктурою розуміють комплекс комунікацій, технологій, продуктів та процесів, котрі забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості та працюють на цифровій (не аналоговій) основі [7].

Поділяємо думку В. Фіщука, який вважає, що цифрова інфраструктура містить дві багатокомпонентні взаємопов'язані та взаємодоповнюючі складові: тверду (від англ. hard) або інформаційно-комунікаційні технології та м'яку (від англ. soft) — цифрові технології. Кожна містить відповідні компоненти, які окремо та разом впливають на акселерацію економічного розвитку [8]. Дослідник зазначає, що всі компоненти вітчизняної цифрової інфраструктури є опорними (backbone) для цифрових трансформацій економіки, тобто є базою для безлічі цифрових додатків, послуг та реалізації цифрових платформ. Очевидно, що м'яка інфраструктура сильно залежна від твердої, — банально це питання підключення до широкосмугових мереж (connectivity).

Тверда цифрова інфраструктура покликана забезпечити доступ до цифрових технологій (connectivity) та умовно включає такі ключові компоненти:

- фіксовану телекомунікаційну інфраструктуру (магістральні, дистрибуційні та локальні мережі, точки обміну трафіком тощо);
- мобільну телекомунікаційну інфраструктуру (3G, 4G, 5G, радіо та супутниковими технологіями, WI-FI тощо);
- інфраструктуру цифрового телебачення (наземного, кабельного, супутникового);
- радіо-інфраструктуру LoRa (long range frequency, неліцензійовані частоти) для проектів Інтернету речей (сенсори, датчики тощо);
- інфраструктуру центрів обробки та збереження даних (т.з. хмарна або віртуалізована інфраструктура).
- інфраструктуру кібер-безпеки;
- спеціалізовані інфраструктури (спеціальні мережі, відеоспостереження, супутні інженерні системи) [8].



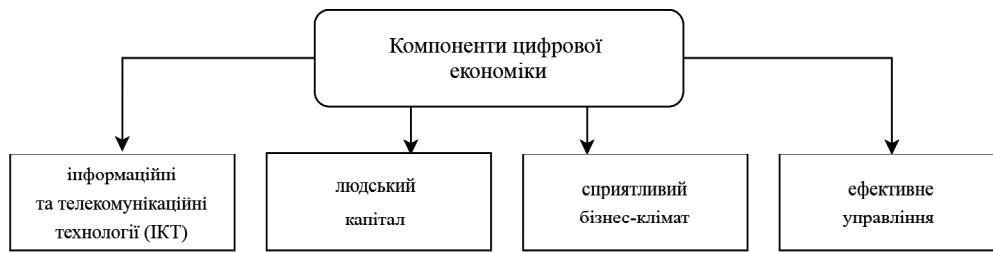


Рис. 1. Компоненти необхідні для розвитку цифрової економіки

Джерело: згруповано автором на основі [9].

У 2011 році ООН визнала право на доступ до мережі Інтернет базовим правом людини. Що стало поштовхом до розвитку різного роду національних програм та проектів пов'язаних із поширенням фіксованого широко-смугового доступу до Інтернету, зокрема в Україні урядом, в особі Міністерства цифрової трансформації, планується забезпечення технічної можливості підключення до фіксованого широкосмугового доступу до мережі Інтернет зі швидкістю 100 Мбіт/с для 95 % населення України до 2024 року. Проте в процесі дослідження нами не виявлено комплексного затвердженого плану розвитку широкосмугового Інтернету в нашій державі, що містив би завдання, ініціативи, проекти та моделі досягнення в країні відповідних показників покриття та підключення домогосподарств до оптичних (тобто широкосмугових) каналів, особливо критичною ситуація є у сільській місцевості, що значним чином впливає на процеси цифровізації саме сільських територій.

М'яка цифрова інфраструктура, за переконанням В. Фіщука [8], повинна включати, такі складові елементи:

- інфраструктуру ідентифікації та довіри (довірчі послуги, citizen ID, BankID, mobileID);
- інфраструктури відкритих даних;
- інфраструктуру інтероперабельності (API, стандарти європейської ISA);
- інфраструктуру e-commerce (b2b цифрові платформи купівлі та продажу, e-contract, e-invoicing, e-supply chain);
- транзакційно-процесингову інфраструктуру (он-лайн платежі, інструменти cashless, сервіси fintech);
- інфраструктуру державних послуг (e-government);
- інфраструктуру життєзабезпечення (цифрові медичні, освітянські, транспортні, логістичні та інші послуги, в тому числі послуги громадської безпеки);
- геоінформаційну інфраструктуру (прив'язки цифрових даних до просторових об'єктів);
- промислові та аграрні цифрові інфраструктури (індустрія 4.0, кібер-системи);
- інфраструктуру цифрових валют тощо.

Зауважимо, що перерахований вище перелік цифрових інфраструктур не є вичерпним, а складає лише фундамент процесів цифрової трансформації економіки. В розрізі окремих сфер економіки можливо розширити складові м'якої цифрової інфраструктури, наприклад доповнивши її інфраструктурою Blockchain та смарт-контрактів. Використання та розвиток вищенаведених цифрових інфраструктур є основою при формуванні різних рейтингів цифровізації в межах не лише нашої держави, але і світового простору.

Обґрунтованою та змістовною є думка експертів Світового банку [9], що інфраструктура цифрової економіки не обмежується лише цифровою інфраструктурою, оскільки для успішного функціонування суб'єктів господарювання, в умовах цифрових трансформацій, необхідні ефективно взаємодіючі компоненти (рис. 1).

Деталізуємо окреслені вище компоненти, необхідні для ефективного функціонування цифрової економіки:

1) інформаційні та телекомунікаційні технології (ІКТ) — забезпечують доступ до цифрових технологій (connectivity);

2) людський капітал — навички, необхідні працівникам, управлінцям, державним службовцям для використання можливостей цифрових технологій (human capital);

3) сприятливий бізнес-клімат, у т. ч. прозора нормативно-правова база, яка стимулює конкуренцію і створення нових підприємств, дозволяє фірмам повною мірою використовувати цифрові технології для конкуренції та інновацій;

4) ефективне управління — в межах держави передбачає ефективні та підзвітні інститути, що використовують Інтернет для розширення прав і можливостей громадян, в межах суб'єктів господарювання — забезпечення високої віддачі від застосування (використання) цифрових технологій.

Наведена думка знайшла підтвердження в дослідженнях проведених у школі права та дипломатії ім. Флетчера в Університеті Тафтса (Масачусетс, США) при розрахунку Індексу цифрової еволюції (Digital Evolution Index, DEI). DEI — це заснована на даних оцінка цифрового розвитку в шістдесяті країнах, що дозволяє визначити ступінь інтеграції глобальної мережі в життя мільярдів людей за 170 унікальними параметрами, які згруповані наступним чином: 1) наявність доступу до Інтернету та ступінь розвитку цифрової інфраструктури; 2) інституціональне середовище (політика держави, законодавство, ресурси); 3) інноваційний клімат (інвестиції в R&D (Research and Development) і в digital-стартапи); 4) попит споживачів на цифрові технології [10]. Вважаємо, що перші дві окреслені категорії можна сміливо віднести саме до складових інфраструктури цифрової економіки.

Ключові компоненти інфраструктури цифрової економіки (зв'язок (connectivity) та людський капітал (human capital)) використовуються також при розрахунку Індексу цифрової економіки та суспільства (The Digital Economy and Society Index, DESI) [11], який являє собою зведений індекс, що узагальнює відповідні показники по ефективності використання цифрових технологій в Європі і відстежує еволюцію держав-членів ЄС в області цифрової конкурентоспроможності (розраховується Європейською Комісією).

Перша складова індексу — зв'язок (connectivity) вимірює розгортання широкосмугової інфраструктури та її якість. Доступ до швидких та надшвидкісних широкосмугових послуг є необхідною умовою конкурентоспроможності.

Друга складова — людський капітал (human capital) вимірює навички, необхідні для використання можливостей що пропонуються цифровими технологіями.

Третя складова — використання Інтернет послуг громадянами (use the Internet services) враховує різні он-лайн-активності, такі як споживання он-лайн-контенту (відео, музика, ігри і т.д.), а також он-лайн-покупки та банківські операції.

Наступна складова — інтеграція цифрових технологій в бізнесі (integration of digital technology) вимірює

використання цифрових інновацій в бізнесі та електронній комерції. Впроваджуючи цифрові технології, підприємства можуть підвищити ефективність функціонування, скоротити витрати і краще залучати клієнтів і ділових партнерів. Крім того, Інтернет, як торгова точка, пропонує доступ до більш широких ринків збуту підвищуючи потенціал для зростання.

Остання складова — цифрові державні послуги (digital public services) вимірює цифровізацію державних послуг з акцентом на електронний уряд і електронну охорону здоров'я. Модернізація і цифровізація державних послуг може привести до підвищення ефективності державного управління.

Аналіз літературних джерел [1; 10; 12; 13] та власні дослідження показують, що основною рушійною силою цифрової економіки є людський капітал, оскільки саме знання, таланти, навички, вміння, досвід та інтелект людей щодо застосування сучасних цифрових технологій є відправною точкою процесу цифровізації. В розрізі національної економіки людський капітал розглядається нами в трьох ключових аспектах:

1) рівень цифрових компетенцій працівників, що обумовлюють їх готовність до використання цифрових технологій та нових можливостей, основаних на інноваціях;

2) наявність відповідних висококваліфікованих фахівців та підготовка (перепідготовка) працівників з урахуванням нових вимог та запитів, які вільно володіють цифровими навичками, здатних до самонавчання та вирішення складних завдань в умовах швидких технологічних змін;

3) наявність спеціалістів, здатних проводити якісні технічні експерименти та експертизи щодо доцільності впровадження тих чи інших цифрових інструментів в практичну діяльність підприємств з метою раціоналізації їх використання в межах конкретного суб'єкта господарювання.

Наступним кроком дослідження, вважаємо за доцільне виокремити ключові складові базової інфраструктури цифрової економіки, при цьому будемо виходити з логіки, що інфраструктура цифрової економіки являє собою комплекс взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих підсистем забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів цифрової економіки з метою оптимального задоволення їх потреб у цифрових товарах та послугах в умовах обмеженості ресурсів.

Основними підсистемами забезпечення інфраструктури цифрової економіки є: технічна (можливості ІКТ в розрізі окремих секторів економіки); інформаційно-технологічна (цифрові технології); кадрове забезпечення (людський капітал); нормативно-правова (інституціональне середовище); фінансово-економічна (інвестиційні можливості суб'єктів господарювання). Варто зауважити, що розмежування окремих підсистем та компонентів інфраструктури цифрової економіки є дещо умовними, оскільки, наприклад, впровадження цифрових технологій в практичну діяльність окремих суб'єктів господарювання в межах економіки потребує наявності технічних та фінансових можливостей.

Цифровізація економіки характеризує загальний стан цифрових трансформацій в процесі організації соціально-економічних відносин в умовах трьох секторної моделі суспільства, що відповідає вітчизняним реаліям та включає: громадян (суспільство), бізнес (економіку) та державу (уряд).

Розробка базової системи показників для моніторингу цифровізації економіки та соціальних відносин ведеться багатьма впливовими міжнародними організаціями, інституціями та різними аналітичними агентствами. Існує низка загальноприйнятих параметрів, які дозволяють визначити рівень цифровізації в межах економіки та суспільства, до основних індикаторів науковці та практики [1; 3; 8; 10] відносять: охоплення Інтернетом, використання широкосмугового Інтернет-трафіку,

відсоток власників смартфонів, покриття мобільним Інтернетом, частка суспільства, що володіє цифровими навичками, державні он-лайн послуги і т.д.

Найбільш поширеними методами оцінки стану розвитку цифрової економіки є формування рейтингових індексів. До основних рейтингових індексів цифровізації можна віднести:

— індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index — DESI);

— індекс цифрової еволюції (Digital Evolution Index — DEI);

— індекс прийняття цифровізації (Digital Adoption Index — DAI);

— індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index — IDI);

— глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index — GII);

— індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index — NRI);

— індекс цифровізації економіки (Boston Consulting Group — e-Intensity);

— індекс світової цифрової конкурентоспроможності (IMD World Digital Competiveness Index — WDCI).

У дослідженні [4] до вищезазначених індексів окремі науковці додають Global Competitiveness Index, проте ми вважаємо, що наведений індекс лише умовно можна вважати індикатором розвитку цифрової економіки, оскільки глобальний індекс конкурентоспроможності вимірює набір інститутів, політик і факторів, які визначають стійкий поточний і середньостроковий рівні економічного процвітання без окремої деталізації конкретних складових пов'язаних саме з розвитком цифровізації.

Для подальшого поглибленого аналізу запропонованих вище індексів розвитку цифрової економіки скористуємося таким методичним підходом — проведемо аналіз індексів згідно трьох основних критеріїв які, на нашу думку, цілком відповідають задачам дослідження:

1) визначимо популярність (значущість) індексу (тобто частоту, з якою той чи інший індекс зустрічається (здагується) при здійсненні відповідних запитів на сайтах пошукової системи Google), з метою підвищення об'єктивності дослідження будемо використовувати англійську версію назв індексів;

2) виявимо представництво нашої держави в кожному індексі (наявність або відсутність), які обрані для поглибленого дослідження з метою визначення місця України у порівнянні із країнами найближчими географічними сусідами;

3) окреслимо часові рамки (період) представництва нашої держави у вищенаведених індексах з метою виявлення динаміки змін, які відбуваються в нашій державі під впливом факторів загальної цифровізації економіки світу, що дозволить в подальших дослідженнях описати наявні тенденції в економіці країни з прив'язкою до зміни окремих індексів цифровізації та окреслити можливі перспективні напрями цифровізації вітчизняної економіки з мінімальним інвестиційним навантаженням.

Результати проведеного аналізу основних рейтингових індексів цифровізації та опис представництва нашої держави в них відобразимо в таблиці 1, на основі якої доберемо для подальшого дослідження ті індекси, в яких представлена наша держава.

Аналізуючи дані таблиці 1 можемо констатувати, що найбільш популярним та пізнаваним у сучасному світі є Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index — GII), оскільки кількість згадувань при здійсненні запитів на сайтах пошукової системи Google в мережі Інтернет становить 457 млн одиниць. Другим за популярністю йде Індекс прийняття цифровізації (Digital Adoption Index — DAI) — 191 млн згадувань. В наступних за рейтингом індексах — Індекс цифрової еволюції (Digital Evolution Index — DEI) та Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index —

Таблиця 1. Аналіз рейтингових індексів цифровізації та представництво України в них (станом на грудень 2020 року)

| Назва індексу   | Популярність індексу (кількість згадувань при здійсненні запитів на сайтах пошукової системи Google в мережі Інтернет), тис. од. | Представництво України (+;-) | Період представництва нашої держави (з якого року) |
|---|--|------------------------------|--|
| 1. Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI)            | 107 000  | –                            | –  |
| 2. Індекс цифрової еволюції (Digital Evolution Index – DEI)                                       | 173 000  | –                            | –  |
| 3. Індекс прийняття цифровізації (Digital Adoption Index – DAI)                                   | 191 000  | +                            | з 2014 року  |
| 4. Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index – IDI)           | 70 700   | +                            | з 2002 року  |
| 5. Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index – GII)                                 | 457 000  | +                            | з 2007 року  |
| 6. Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index – NRI)                                  | 897  | +                            | з 2002 року  |
| 7. Індекс цифровізації економіки (Boston Consulting Group – e-Intensity)                          | 7 990  | +                            | з 2011 року  |
| 8. Індекс світової цифрової конкурентоспроможності (IMD World Digital Competiveness Index – WDCI) | 16 600   | +                            | з 2014 року  |

Джерело: побудовано автором з використанням даних пошукової системи Google.

DESI) наша держава не представлена, тому їх опускаємо згідно описаної вище методології. Також, спираючись на дані таблиці 1, вважаємо за доцільне деталізовано проаналізувати третій по затребуваності Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index – IDI), який має досить високу популярність в мережі Інтернет (70,7 млн згадувань) та в якому наша держава представлена з 2002 року.

Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index – GII) є глобальним дослідженням Міжнародної бізнес-школи "INSEAD", Корнелського університету (США) та Всесвітньої організації інтелектуальної власності. Дослідження аналізує рівень впровадження інновацій в інституціях, освіті, інфраструктурі та бізнесі (має 82 різні змінні) на основі яких формується відповідний рейтинг. У 2020 році до цього рейтингу потрапила 131 країна, яка перебуває на різних рівнях інноваційного розвитку. З огляду на високу динамічність інноваційного процесу перелік базових показників періодично оновлюється і зазнає доповнень. Показники GII охоплюють компоненти інноваційної сфери та об'єднуються у два субіндекси: 1-й — 55 показників характеризують інноваційний потенціал країни — субіндекс входу (Innovation Input Sub-index), 2-й — 27 показників характеризують наукові й творчі результати інноваційної діяльності та формують субіндекс виходу (Innovation Output Sub-index).

Проаналізуємо динаміку зазначеного індексу в нашій державі, наведені дані згрупуємо в таблиці 2.

На основі даних наведеної таблиці можемо констатувати, що найкращі показники в межах періоду дослідження наша держава отримала у 2018 році посівши 43 місце серед усіх учасників рейтингу з показником у 38,52 бала. Останніми роками Україна міцно закріпилася у 4-ій десятці країн за наведеним індексом, що ми вважаємо позитивною тенденцією зважаючи на наявну кількість викликів (у тому числі агресія на сході країни) з якою намагається впоратися наша держава. З метою виявлення місця України в наведеному рейтингу у порівнянні з країнами географічними сусідами проведемо аналіз зазначених показників станом на 2020 рік (табл. 3).

Таблиця 2. Місце України в Глобальному інноваційному індексі (GII) у період 2015–2020 років

| Рік  | Місце в рейтингу країн | Показник індексу |
|------|------------------------|------------------|
| 2015 | 64                     | 36,45            |
| 2016 | 56                     | 35,72            |
| 2017 | 50                     | 37,62            |
| 2018 | 43                     | 38,52            |
| 2019 | 47                     | 37,40            |
| 2020 | 45                     | 36,32            |

Джерело: згруповано автором з використанням даних WIPO [14].

Дані таблиці 3 засвідчують доволі високу позицію нашої держави у порівнянні з країнами географічними сусідами України зважаючи, що перші дві країни є членами ЄС з відповідними фінансовими, інституційними та технологічними можливостями. Виявлено, що найслабшими складовими досліджуваного індексу є державні інституції та інфраструктура, потребують значного покращення розвиток внутрішнього ринку та бізнесу. Проведений аналіз Глобального інноваційного індексу дозволяє констатувати певну складність його практичного застосування в межах визначення впливу цифровізації на інноваційних розвиток економіки за рахунок значної кількості застосованих показників (у тому числі не пов'язаних із цифровізацією) і складності їх розрахунків в умовах обмеженості доступу до відповідних даних.

Проаналізуємо наступний за затребуваністю індекс Digital Adoption Index (DAI) — всесвітній індекс, який вимірює цифрову адаптацію країн (прийняття цифрових технологій) з позицій трьох основних учасників соціально-економічних відносин в межах держави: 1) людей (суспільства), 2) уряду та 3) бізнесу. DAI побудовані економістами Світового банку у співпраці з Microsoft та охоплює 180 країн за шкалою від 0 до 1 та підкреслює "рівень" цифрової адаптації прийняття для максимального охоплення та спрощення теоретичних зв'язків.

**Таблиця 3. Місце України в рейтингу країн згідно Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index – GII) станом на 2020 рік**

| Місце в рейтингу 131 країни за індексом GII | Місце країни за індексом GII серед наших сусідів | Країни   | Значення Глобального інноваційного індексу GII |
|---|--|----------|--|
| 35  | 1  | Угорщина | 41,43  |
| 38  | 2  | Польща   | 39,95  |
| 45  | 3  | Україна  | 36,32  |
| 46  | 4  | Румунія  | 35,95  |
| 47  | 5  | Росія    | 35,63  |
| 59  | 6  | Молдова  | 32,98  |
| 64  | 7  | Білорусь | 31,27  |

Джерело: згруповано автором з використанням даних WIPO [14].

Загальний DAI — це просте середнє значення трьох субіндексів. Кожен субіндекс включає технології, необхідні відповідному агенту для сприяння розвитку в цифрову епоху: підвищення продуктивності та прискорення широкого зростання бізнесу, розширення можливостей та покращення добробуту людей, підвищення ефективності та підзвітності надання послуг для уряду. Спочатку побудований як частина Світового звіту про розвиток за 2016 рік: цифрові дивіденди, DAI було оновлено для відображення нових джерел даних та вдосконаленої методології. Для більшості країн доступні два спостереження: 2014 рік (застосовуючи оновлені дані та методологію до року, охопленого в оригінальному наборі даних DAI) та 2016 рік (останній доступний рік). Вимірюючи відносне прийняття цифрових технологій, DAI може допомогти урядовцям в розробці цифрової стратегії з урахуванням політики, яка сприятиме впровадженню цифрових технологій у різних групах користувачів.

У Світовому банку стверджують, що DAI має дві переваги перед існуючими показниками цифровізації та індексами. По-перше, індекс прийняття цифровізації відображає ступінь, в якому цифрові технології доступні та прийняті всіма ключовими агентами в економіці — людьми, підприємствами (фірмами) та урядами. Тому він дає більш вичерпну картину дифузії технологій, ніж існуючий набір показників. По-друге, DAI побудований з використанням даних про покриття та використання, базуючись на інформації з внутрішніх джерел бази даних Світового банку, і тому, зауважують експерти, DAI більш надійний, ніж ті індекси цифровізації, що базуються на опитуваннях сприйняття.

Індекс прийняття цифровізації був розроблений з урахуванням запитів політиків та урядовців та призна-

чений слугувати орієнтиром для вимірювання "сторони пропозиції" цифрової економіки та допомогти політикам на місцях у розробці нюансованої цифрової стратегії просування цифрових технологій для різних груп користувачів. Методика, що використовується для побудови DAI, забезпечує значну гнучкість для коригування індексу пристосування нових цифрових технологій (наприклад, мобільних грошей або великих даних Big Data), з метою детального перегляду дезагрегованого рівня (наприклад, DAI для електронної роздрібно торгівлі або цифровий ідентифікатор).

Проведемо порівняння показників індексу прийняття цифровізації DAI країн найближчих географічних сусідів України з метою окреслення місця нашої держави та виявлення тенденції розвитку процесів цифрової трансформації (табл. 4).

Аналізуючи дані таблиці 4, констатуємо невтішні факти відставання нашої держави за індексом DAI від країн найближчих географічних сусідів, що суттєво позначається на якості процесів цифрової трансформації на всіх трьох рівнях цифровізації (уряд, бізнес, суспільство) та стримує стрибкоподібний розвиток економіки на необхідності якого наголошують урядовці, експерти, практики.

Отже, в нашій державі, лідером індексу прийняття цифровізації є бізнес, наступним йде суспільство та найнижчі показники має уряд. Схожа тенденція прослідковується в Польщі, Угорщині та Білорусі. Хоча в Росії, як не дивно, локомотивом прийняття та впровадження процесів цифрової трансформації є саме уряд цієї держави, що забезпечило їй лідируючі позиції в рейтингу країн обраних для поглибленого аналізу. Проте переконані, що робота Міністерства цифрової трансформації України, котре розпочало функціонування із ве-

**Таблиця 4. Порівняння показників індексу прийняття цифровізації DAI країн найближчих географічних сусідів України**

| Місце країни за показником DAI | Країни   | Роки | Індекс прийняття цифровізації DAI | DAI бізнес суб-індекс | DAI люди (суспільство) суб-індекс | DAI уряд суб-індекс |
|--------------------------------|----------|------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|
| 1                              | Росія    | 2014 | 0,688                             | 0,646                 | 0,603                             | 0,815               |
|                                |          | 2016 | 0,744                             | 0,712                 | 0,696                             | 0,823               |
| 2                              | Польща   | 2014 | 0,651                             | 0,731                 | 0,643                             | 0,577               |
|                                |          | 2016 | 0,690                             | 0,756                 | 0,684                             | 0,630               |
| 3                              | Угорщина | 2014 | 0,636                             | 0,673                 | 0,609                             | 0,627               |
|                                |          | 2016 | 0,690                             | 0,768                 | 0,652                             | 0,650               |
| 4                              | Румунія  | 2014 | 0,618                             | 0,636                 | 0,509                             | 0,710               |
|                                |          | 2016 | 0,644                             | 0,648                 | 0,569                             | 0,715               |
| 5                              | Молдова  | 2014 | 0,555                             | 0,679                 | 0,442                             | 0,544               |
|                                |          | 2016 | 0,604                             | 0,701                 | 0,546                             | 0,566               |
| 6                              | Білорусь | 2014 | 0,530                             | 0,701                 | 0,556                             | 0,332               |
|                                |          | 2016 | 0,591                             | 0,742                 | 0,645                             | 0,386               |
| 7                              | Україна  | 2014 | 0,451                             | 0,605                 | 0,382                             | 0,365               |
|                                |          | 2016 | 0,537                             | 0,667                 | 0,473                             | 0,471               |

Джерело: побудовано автором на основі даних World Bank Group [9].

ресня 2019 року, дозволить скоротити розрив у відставанні нашої держави від країн сусідів саме в розрізі роботи уряду в напрямку реалізації процесів цифрової трансформації економіки та суспільства.

Перейдемо до аналізу наступного обраного індексу цифрової економіки — індексу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (IDI), який є комплексним індексом, що поєднує одинадцять складових розбитих наступним чином:

1) перший блок (5 складових) — доступ до інформаційно-комунікаційних технологій (вага 40%) включає показники: підписка на фіксований телефон на 100 жителів, абонементи мобільного зв'язку на 100 жителів, міжнародна пропускна здатність Інтернету (біт/с) на користувача Інтернету, відсоток домогосподарств з комп'ютером, відсоток домогосподарств з доступом до Інтернету;

2) другий блок (3 складові) — використання інформаційно-комунікаційних технологій (вага 40%) включає показники: відсоток осіб, які користуються Інтернетом, фіксовані широкосмугові підписки на 100 жителів, активні мобільні широкосмугові підписки на 100 жителів;

3) третій блок (3 складові) — навички використання інформаційно-комунікаційних технологій (вага 20%) включає показники: рівень грамотності дорослого населення, коефіцієнт вторинного валового зарахування, вищий коефіцієнт валового зарахування.

Перелічені складові зведені в один контрольний показник, який можна використовувати для моніторингу та порівняння розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) між країнами та з часом. У досліджуваному індексі IDI представлені 167 економік країн світу.

Застосування цього індексу дозволяє оцінити загальний рівень розвитку цифрової економіки (в розрізі використання інформаційно-комунікаційних технологій) у багатьох країнах світу, зокрема й Україні, та порівнювати його в динаміці та в рамках певного часового періоду з іншими країнами регіону або схожими за певними параметрами країнами. Окреслимо місце України в зазначеному рейтингу розвитку ІКТ (табл. 5).

Розраховані значення індексу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (IDI) закінчуються 2017 роком, оскільки з 2018 року змінилася методика розрахунку наведеного індексу та збільшилася кількість складових індексу з одинадцяти до чотирнадцяти, тому співставність нових даних з попередніми роками стає дещо сумнівною.

Результати даних наведених в таблиці показують, що наша держава (як одна із країн, яка включена до складу IDI) покращила значення індексу IDI в період з 2002 по 2017 рік з 2,50 до 5,62 пунктів, фактично збільшивши значення індексу в два рази, проте значно погіршила своє місце в рейтингу країн "просівши" на двадцять позицій, що є відповідним сигланом (індикатором) для держави та відповідних урядових структур щодо необхідності інституційного впливу на розвиток та просування механізмів застосування інформаційно-комунікаційних технологій на теренах нашої вітчизни.

Слід також відзначити, що всі з 167 держав, для яких розраховується індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, покращили свої позиції протягом періоду спостереження (зросли їх значення IDI), що ілюструє постійне зростання доступу та використання ІКТ у межах земної кулі і відображає постійність еволюції глобального інформаційного суспільства.

Проведемо порівняння місця нашої держави в рейтингу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій країн найближчих сусідів України (за схожою методикою, що використовувалася в табл. 3) станом

**Таблиця 5. Місце України в індексі розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (IDI)**

| Рік  | Місце в рейтингу 167 країн | Показник індексу | Зміна індексу, % |
|------|----------------------------|------------------|------------------|
| 2002 | 59                         | 2,50             | -                |
| 2007 | 51                         | 3,80             | 52               |
| 2012 | 71                         | 4,97             | 30,79            |
| 2013 | 73                         | 5,15             | 3,62             |
| 2014 | 76                         | 5,19             | 0,78             |
| 2015 | 79                         | 5,23             | 0,77             |
| 2016 | 78                         | 5,31             | 1,53             |
| 2017 | 79                         | 5,62             | 5,84             |

Джерело: побудовано автором з використанням даних офіційного сайту ICT Development Index [15].

на останній рік спостереження індексу IDI (2017 рік) табл. 6.

Аналіз наведених в таблиці 6 даних дозволяє стверджувати, що показники розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (за індексом IDI) у наших найближчих сусідів значно перевищують показники нашої держави. Соромно визнавати, проте Україна найгірша серед країн, що маємо спільні кордони, як на сході, так і на заході, за показником розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, що потребує розробки на рівні держави дієвих механізмів реалізації заходів подолання цифрового розриву.

Комплексне дослідження місця нашої держави в світовому просторі (за індексом IDI) передбачає порівняння показників розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні та в середньому по світу (сумарне середнє значення за всіма 167 країнами присутніми в індексі IDI). Середній індекс IDI в світі у 2017 році складає 5,11, в Україні він становить 5,62, що говорить про дещо швидший розвиток ключових складових інформаційно-комунікаційних технологій в нашій державі ніж у середньому по світу для вимірювання інформаційного суспільства.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, проведений аналіз позицій України в глобальних індексах цифрової економіки дозволяє сформулювати висновки, які містяться в наступних положеннях:

— проведений аналіз рейтингових індексів цифровізації та представництво України в них дозволяє стверджувати, що найбільш популярними та значущими індексами в яких представлена наша держава є Глобальний інноваційний індекс (GII), індекс прийняття цифровізації (DAI) та індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (IDI);

— загальна цифровізація економічних та соціальних відносин у межах країни відбувається дещо швидшими темпами ніж у середньому по світу, проте позиції України у рейтингу країн найближчих географічних сусідів за трьома досліджуваними індексами різняться. Так згідно Глобального інноваційного індексу позиції нашої держави станом на 2020 рік (3-я сходинка) виглядає дуже пристойно, особливо з урахуванням того, що перші два місця займають країни члени ЄС. Зазначимо, що аналіз індексу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (IDI) проводився станом на 2017 рік, а індекс прийняття цифровізації (DAI) станом на 2016 рік (в яких Україна найгірша серед країн географічних сусідів) в умовах стрімких цифрових перетворить можна вважати частково застарілими, особливо станом на 2020 рік;

— невтішні позиції в межах окремих індексів доводять необхідність пошуку комплексних рішень щодо реалізації базових складових цифрової трансформації в алгоритми роботи уряду, діяльність бізнесу та життєдіяльність суспільства;

— останніми роками (2019—2020 рік) зроблено багато позитивних кроків з боку держави в напрямку роз-



**Таблиця 6. Місце України в рейтингу країн за індексом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (IDI)**

| Місце в рейтингу 167 країн за індексом IDI | Місце країни за індексом IDI | Країни   | Значення індексу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій IDI |
|--|------------------------------|----------|--|
| 32   | 1                            | Білорусь | 7,55   |
| 45   | 2                            | Росія    | 7,07   |
| 48   | 3                            | Угорщина | 6,93   |
| 49   | 4                            | Польща   | 6,89   |
| 58   | 5                            | Румунія  | 6,48   |
| 59   | 6                            | Молдова  | 6,45   |
| 79   | 7                            | Україна  | 5,62   |

Джерело: побудовано автором з використанням даних офіційного сайту ICT Development Index [15].

виту процесів цифровізації. Створення Міністерства цифрової трансформації прискорять реалізацію цифрових перетворень в Україні і позиції нашої держави в наведених рейтингах покращиться найближчими роками, що виступатиме одним із індикаторів проведення цифрових реформ та ефективності роботи уряду в окресленому напрямку.

#### Література:

- Пантелеєва Н.М. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія / за ред. Н.М. Пантелеєвої, С.Ю. Колодія, М.А. Ребрика. К.: ДВНЗ "Університет банківської справи", 2019. 299 с.
- Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 61—65.
- Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / В.І. Ляшенко, О.С. Вишневецький; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. К.: 2018. 252 с.
- Семенов А.Ю. Аналіз світових рейтингів оцінки формування та розвитку цифрової економіки та місце України в них. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Вип. 43. С. 38—43.
- Єрина А.М. Міжнародні рейтинги: статистичні аспекти обчислення та застосування. Статистика України. 2016. № 4. С. 66—75.
- Егоров І.Ю., Грига В.Ю. Порівняльний аналіз наявності індикаторів цифровізації в Україні та інших країнах Східного партнерства ЄС. Статистика України. 2019. № 3. С. 56—62.
- Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80/print1518169633175646> (дата звернення 12.01.2021).
- Фіщук В. Цифрова інфраструктура економічного зростання. Новое время. 2017. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/fichuk/tsifrova-infrastruktura-ekonomichnogo-zrostantnja-1408403.html> (дата звернення 12.01.2021).
- World Bank Group (2016). Digital Dividends. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725-PUB-Replacement-PUBLIC.pdf> (дата звернення 12.01.2021).
- The Fletcher School at Tufts University & Mastercard. (2017). The Digital Evolution Index (DEI 2017) URL: [https://globalrisk.mastercard.com/wp-content/uploads/2017/07/Mastercard\\_DigitalTrust\\_PDFPrint\\_FINAL\\_AG.pdf](https://globalrisk.mastercard.com/wp-content/uploads/2017/07/Mastercard_DigitalTrust_PDFPrint_FINAL_AG.pdf) (дата звернення 12.01.2021).
- EC. The Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (дата звернення 12.01.2021).
- Kochuma I., Rudenko M. Determinants of social policy in the formation of the human development insti-

tutional environment: management aspect. Financial space. 2020. № 4 (40). P. 9—22.

13. Гаряга Л.О. Розвиток фінансового ринку в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2018. № 11. С. 388—393.

14. WIPO (2020). World intellectual property organization. URL: <https://www.wipo.int/portal/en> (дата звернення 12.01.2021).

15. ICT Development Index (2017). IDI 2017 rank. URL: <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html> (дата звернення 12.01.2021).

#### References:

- Panteleeva, N.M. Kolodii, S.Yu. and Rebyrk, M.A. (2019), Tsyfrova ekonomika yak klyuchova tendentsiya rozvytku postindustrial'noho suspil'stva [Digital economy as a key trend in the development of post-industrial society], DVNZ "Universytet bankiv's'koyi spravy", Kyiv, Ukraine.
- Rudenko, M.V. (2018), "Digitalization of the economy: new opportunities and prospects", Ekonomika ta derzhava, vol. 11, pp. 61—65.
- Lyashenko, V.I. and Vyshnevs'kyi, O.S. (2018), Tsyfrova modernizatsiya ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist' proryvnoho rozvytku [Digital modernization of the Ukrainian economy as a possibility of breakthrough development], NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti, Kyiv, Ukraine.
- Semenog, A.Yu. (2020), "Analysis of world ratings for assessing the formation and development of the digital economy and Ukraine's place in them", Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, vol. 43, pp. 38—43.
- Yerina, A.M. (2016), "International ratings: statistical aspects of calculation and application", Statystyka Ukrainy, vol. 4, pp. 66—75.
- Egorov, I.Yu. and Hryha, V.Yu. (2019), "Comparative analysis of digitalization indicators in Ukraine and other EU Eastern Partnership countries", Statystyka Ukrainy, vol. 3, pp. 56—62.
- Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution "About the conceptualization of the development of the digital economy for Ukraine and Ukraine for 2018-2020 and the hardening of the plan for entry into the project", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (Accessed 12.01.2021).
- Fishchuk, V. (2017), "Digital infrastructure of economic growth", Novoe vremya, available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/fichuk/tsifrova-infrastruktura-ekonomichnogo-zrostantnja-1408403.html> (Accessed 12.01.2021).
- World Bank Group (2016), "Digital Dividends", available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725-PUB-Replacement-PUBLIC.pdf> (Accessed 12.01.2021).
- The Fletcher School at Tufts University and Mastercard. (2017), "The Digital Evolution Index", available at: [https://globalrisk.mastercard.com/wp-content/uploads/2017/07/Mastercard\\_DigitalTrust\\_PDFPrint\\_FINAL\\_AG.pdf](https://globalrisk.mastercard.com/wp-content/uploads/2017/07/Mastercard_DigitalTrust_PDFPrint_FINAL_AG.pdf) (Accessed 12.01.2021).
- EC (2020), "The Digital Economy and Society Index", available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (Accessed 12.01.2021).
- Kochuma, I. and Rudenko, M. (2020), "Determinants of social policy in the formation of the human development institutional environment: management aspect", Financial space, vol. 4 (40), pp. 9—22.
- Garyaga, L.O. (2018), "Development of the financial market in the conditions of digitalization of economy", Biznes Inform, vol. 11, pp. 388—393.
- WIPO (2020), "World intellectual property organization", available at: <https://www.wipo.int/portal/en> (Accessed 12.01.2021).
- ICT Development Index (2017), "IDI 2017 rank", available at: <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html> (Accessed 12.01.2021).

Стаття надійшла до редакції 20.01.2021 р.

*Т. Ю. Чаркіна,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна  
ORCID ID: 0000-0001-6202-0910*

*Л. В. Марценюк,*

*д. е. н., доцент, професор кафедри економіки та менеджменту,  
Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна,  
ORCID ID: 0000-0003-4121-8826*

*В. О. Задоя,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна  
ORCID ID: 0000-0001-9408-4978*

*О. В. Пікуліна,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна  
ORCID ID: 0000-0003-4803-427X*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.19

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗИ

*T. Charkina,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Ukraine*

*L. Martseniuk,*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Management,  
Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Ukraine*

*V. Zadoia,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Ukraine*

*O. Pikulina,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,  
Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Ukraine*

### STRATEGIC DIRECTIONS OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF CRISIS

*Автори наголошують, що внаслідок пандемії коронавірусу в Україні, як і у всьому світі, найбільше всього постраждала туристична галузь та господарство готельно-ресторанного бізнесу. Внаслідок зниження туристичної активності населення власники ресторанно-готельного бізнесу вимушені припинити свою діяльність, скорочувати штат найманих працівників. У результаті бюджети усіх рівнів недоотримують податки, а населення, внаслідок вимушеної обмеженої рухливості, отримує психічні та фізичні розлади.*

*Враховуючи, що нині потенційному туристу або відвідувачу готелю чи ресторану, окрім відповідної якості послуг, вкрай важливим аспектом є безпека послуг, які він бажає отримати, то власникам готельно-ресторанного бізнесу потрібно облаштувати своє господарство таким чином, щоб дотримуватися усім відомих карантинних вимог.*

*Автори пропонують впроваджувати такі стратегії та напрями для виходу з кризи готельно-ресторанного бізнесу, щоб забезпечити можливість функціонування готелям та ресторанам у нових карантинних умовах, з дотриманням необхідної безпеки: технологізацію, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг та систему управління якістю.*

*The authors note that as a result of the coronavirus pandemic in Ukraine, as well as throughout the world, the tourism industry and the hotel and restaurant business have been most affected. As a result of the decrease in tourist activity of the population, the owners of the restaurant and hotel business are forced to stop their activities, to reduce the number of employees. As a result, the budgets of all levels receive less taxes, and the population, as a result of forced limited mobility, gets mental and physical disorders.*

*In modern conditions, for full vitality, everyone should be able to work and get rest. At the same time, the rest should be active, with a visit to certain tourist sites and accommodation and food facilities.*

*Considering that at present for a potential tourist or visitor of a hotel or restaurant, in addition to the appropriate quality of services, an extremely important aspect is the safety of the services that he wants to receive, then the owners of the hotel and restaurant business need to equip their facilities in such a way as to comply with the well-known quarantine requirements.*

*The owners of the hotel and restaurant business must look for new means of attracting customers, provide new types of services, move to digitalization of check-in, orders, and so on.*

*The authors of the article propose to focus on the best practices of the world's leading companies operating in the hotel and restaurant business, and recommend introducing such strategies and directions to overcome the crisis in the hotel and restaurant business, in order to ensure that hotels and restaurants can operate under new quarantine conditions, in compliance with the necessary security: technologization, reengineering, crowdsourcing, benchmarking and quality management system. The authors describe in detail how this or that strategy can be applied in practice to preserve and develop objects of the hotel and restaurant business.*

*It is advisable for the owners of the hotel and restaurant business to make efforts to preserve the existing infrastructure and staff of employees, because after the crisis is over, it will be much easier to increase the pace of development with the availability of material and labor resources.*

---

*Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, менеджмент, напрями управління, стратегії управління.  
Key words: hotel and restaurant business, management, directions of management, management strategies.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

До березня 2020 року спостерігався швидкий розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні, за останні десять років відкрилось дуже багато ресторанів та готелів високого рівня, вони приносили хороший дохід державі та забезпечували населення новими робочими місцями. Однак цю ситуацію різко змінило введення карантину через поширення пандемії. Весь туристичний бізнес та готельно-ресторанний комплекс понесли значні збитки від впровадження карантину. По-перше, відбулося закриття кордонів, по-друге, тимчасова зупинка роботи усіх видів транспорту та туристичної діяльності, і, як наслідок, цього — порожні готелі та ресторани.

Весь світовий та український бізнес на довгий час припинили свою роботу. Нові умови функціонування для багатьох підприємств стали неможливими для виживання. Туристичний та готельний бізнес втратив частку більше 25% компаній, а ще 10—15% на межі закриття. Потрібно внести значні корективи в умови роботи цього бізнесу, щоб зберегти цю галузь для повноцінної праці, та обрати нові напрями, які утримають готельно-ресторанний бізнес на плаву, та дозволять отримувати додатковий дохід від його існування.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами управління готельно-ресторанного бізнесу займалися науковці: О.Я. Домінська, А.О. Гончар, І.О. Єфіменко, Х.Й. Роглев, М.В. Гакова, Т.В. Капліна, В.М. Столярчук. Однак в умовах кризи пандемії потрібно змінювати роботу цього бізнесу, адаптуватися до змін, удосконалити управління цією галуззю.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка нових стратегій та напрямів для виходу з кризи готельно-ресторанного бізнесу, щоб забезпечити можливість функціонування готелям та ресторанам у нових карантинних умовах, з дотриманням безпечної діяльності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У часи ринкової економіки в кожній галузі для успішної діяльності та розвитку підприємств обов'язково потрібно шукати нові інноваційні шляхи та методи виробництва, виготовляти новий продукт та пропонувати нові послуги. Такі процеси відбуваються і у сфері готельно-

ресторанного бізнесу, діяльність якого спрямована на отримання прибутку. Джерелом прибутку є надання якісних послуг через надання комфортабельних номерів, харчування високої якості, транспортних та широкого додаткового сектора послуг [1].

Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні — це дохід для держави, надання нових робочих місць та поліпшення соціально-економічної ситуації. Але криза пандемії призупинила налагоджену роботу і цього бізнесу теж. Велика кількість підприємств була змушена припинити існування у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі, а ще значна кількість знаходяться на межі банкрутства. Але ті сильні, що залишилися, повинні пристосуватися до нового існування в інших умовах.

Аналітики зазначають, що готельний ринок постраждав від пандемії можливо найбільше серед усіх сегментів комерційної нерухомості [2]. Наприклад, у Києві, з початку 2020 року, потік туристів впав на 90% у порівнянні з таким самим періодом 2019 року. Так, за даними Асоціації індустрії гостинності України, у 2019 році було здійснено близько 20 млн поїздок по країні, а в 2020 році активним був тільки січень (гірсько-лижний сезон).

Після того, як було введено карантинні заходи, багато готелів та ресторанів вимушені були призупинити свою діяльність, скоротити штат працівників, а інших відправити у вимушену довгу відпустку, багатьох за власний рахунок. Почалося виживання бізнесу.

Постраждали різні категорії готелів та ресторанів, від маленьких до великих глобальних готельно-ресторанних комплексів. Як виявилось, стійкіші виявилися ті підприємства, що вже мають свою репутацію на цьому ринку послуг, та їх вміння пристосуватися до карантинних умов та запропонувати новий спектр додаткових послуг. При цьому чим буде менший сегмент цього ринку, тим буде більший показник завантаження готелів та ресторанів, тих, що залишаться.

Науково-технічний прогрес не стоїть на місці, з кожним роком з'являються все більша кількість нових послуг та заходів, які роблять окремі підприємства більш конкурентоспроможними та допомагають їм зайняти значний сегмент цього ринку. Застосування новітніх технологій, підвищення кваліфікації персоналу готельного бізнесу, інноваційні підходи та досвід інших країн світу дозволяють готельєрам підвищити ефективність свого бізнесу, якість обслуговування та надання нових ексклюзивних послуг, але зараз ці послуги повинні надаватися в умовах пандемії. І ті підприємства, які зможуть розробити нові напрями та стратегії вже зараз, стануть займати ще більший сегмент ринку.

Зараз у сфері готельно-ресторанного бізнесу є жорстка конкуренція, ресторатори та готельєри пропонують нові послуги, тематичні дизайни приміщень, ексклюзивні вечірки, банкетні до днів народження, весіль, фотозони, послуги з надання конференц-залів, тощо.

Технології постійно розвиваються, змінюються напрями та стратегії ведення бізнесу. Серед пріоритетних напрямів для управління змінами у сучасному підприємницькому світі є: технологізація, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, антикризовий контролінг, система управління якістю.

Реінжиніринг — це комплексний метод управління змінами, що передбачає революційну перебудову структури підприємства, кінцевим продуктом якого є кардинальне покращення показників компанії [3].

Головна мета впровадження реінжинірингу — це виживання в екстремальній ситуації. Виживання в період пандемії та впровадження карантинних заходів є такою екстремальною ситуацією. Реінжиніринг може дати скорочення витрат, розширення бізнесу шляхом впровадження інновацій та перехід на якісно новий технологічний рівень компанії.

Щоб не відставати від сучасних тенденцій, а особливо в період пандемії, облаштування готелів та ресторанів повинні бути іншими, ніж до теперішнього часу. Наприклад, впровадження реінжинірингу для готельного бізнесу означає зміну умов роботи повну або частково, введення нових послуг, нових технологій. Готелі в умовах сучасної потреби повинні адаптуватися до змін, бути унікальними та різними, готовими до нових умов проживання в період карантину та після нього, з новим додатковим спектром необхідних послуг.

По-перше, з в умовах пандемії, готелі можуть бути розділені за класами, наприклад: "економ", "стандарт", "люкс". Можливо, і це дуже зручно, розділення за корпусами. Споживачам класу "люкс", які готові сплатити більше за свій сервіс, безпеку та додаткові послуги, готельєри запропонують ексклюзивні двоповерхові номери, з коштовними меблями, виходом на дах та зоною для барбекю, або з зимовим садом, куди можна замовити різноманітні блюда та напої. Ці номери будуть повністю ізольовані, мати басейн, або сауну, каміни, можуть мати окремі ліфти та інші додаткові послуги.

Корпус для номерів класу "стандарт" буде розташовано окремо, це номери з балконами або лоджіями, можуть бути с каміном або зеленою зоною та санвузлами. Мати одну або дві кімнати та окремий вихід на вулицю для зменшення контактів та дотримання карантинних умов.

Окремий корпус для номерів, класу "економ", які теж повинні мати окремий вихід для безпеки людей. Вони можуть бути меншого розміру, без камінів та зелених зон, але з дотриманням всіх інших нормальних умов, санвузлами та ванною кімнатною.

Обов'язково всі номери різних класів повинні бути оснащені системою клімат-контроль для тривалого знаходження у приміщеннях та забезпечувати циркуляцію повітря, ліфтами для подачі їжі, якщо знадобиться не контактувати з персоналом та іншими мешканцями, а також рамки для дезінфекції.

Зараз, коли кожне підприємство, яке хоче отримувати прибуток та мати стабільне фінансове становище, повинно надавати великий спектр послуг та мати конкурентні переваги, щоб займати більший сегмент ринку. А також мати щось ексклюзивне, щось тільки своє. Наприклад, готель може мати свою власну пекарню, займатися випічкою екологічного хлібу, булочок за власною рецептурою. При цьому цю випічку вони можуть продавати будь-яким громадянам, а не тільки гостям готелю. Або мати ексклюзивну кондитерську, яка виготовляє дизайнерські торти, печиво та тістечка на замовлення, за унікальною рецептурою, тільки з натуральних інгредієнтів. Ця кондитерська може прославити цей готель, зробити його неперевершеним. Це може бути шоколадний цех, в якому виготовляють екологічний шоколад та цукерки. За оригінальною рецептурою, яка не гірше за швейцарську, буде смакувати, це може бути витвором мистецтва. Або, наприклад, цех з виготовлення натурального морозива, та тортів-морозив для дітей та осіб, що хворіють на цукровий діабет, або низькокалорійних, та інші страви, все за особливою рецептурою та головне такі, що зможуть принести додатковий дохід власникові від надання нових послуг.

Наприклад, бенчмаркінг — це метод пошуку еталонного підприємства-конкурента, для впровадження найкращих практик та досконалості власного бізнесу. Використовування бенчмаркінгу потрібно для покращення якості сервісу та отримання конкурентних переваг, щоб отримати більший сегмент ринку. Прикладом впровадження бенчмаркінгу у ресторанному бізнесі є компанія "Catering Dnpr" [4].

Поняття "кейтеринг" — це надання послуги обслуговування виїзних заходів з організації замовлення здорової та смачної їжі, від невеликого фуршету до організації великого банкету, з орендою яхти, будинку та можливо цілого замку.

Візнаний кейтеринг — ідея, заснована на мобільності, ноу-хау в організації, професіоналізмі персоналу. Це така повна організація роботи, що включає оренду літака або теплоходу, ексклюзивний декор, флористику і сервіровку та безпеку усього заходу. Це крок до європейського рівня обслуговування, який пропонує Дніпровська компанія "Catering Dnepr" до розвитку громадського харчування міста, це ще одне джерело додаткового доходу для ресторанного бізнесу.

Краудсорсинг (англ. crowdsourcing, crowd — "натовп" і sourcing — "використання ресурсів") — передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб (на підставі публічної оферти, без укладання трудового договору) [5].

Крауд-технології (краудсорсинг, краудфандинг) — це ефективний та цікавий інструмент, який використовується для вирішення проблем бізнесу. В маркетинговій діяльності підприємств ця стратегія краудмаркетингу передбачає управління споживачем в мережових співтовариствах, таку комунікаційну модель управління споживачем в мережі та методи збуту в мережі Інтернет. Як результат стратегії краудмаркетингу, ми отримуємо клієнта-партнера.

У краудсорсингу платити ні за що не потрібно (або виплачуються мінімальні суми). Всю роботу здійснюють неоплачувані або малооплачувані фахівці-аматори, вони створюють контент та займаються розв'язанням конкретних проблем та проведенням досліджень. Реалізація цієї стратегії неможлива без Інтернету.

Наприклад, застосувавши краудсорсинг, ресторани можуть через свої сайти, а також популярні платформи, використовувати споживачів послуг: збирати нові унікальні ідеї щодо впровадження нових страв або нових технологій у своєму бізнесі. Через проведення онлайн конкурсів виявляти переможців та отримувати новітні ідеї або продукт. Переможець отримує гонорар за кращу пропозицію, а також його ім'я може бути названа нова страва. Наші споживачі послуг можуть допомогти внести великі зміни у роботу бізнесу та отримати додатковий прибуток.

На даний час, навіть в складних умовах карантину, людям потрібно і працювати, і відпочивати. Відпочивати потрібно, внаслідок постійного знаходження у стресовому стані більшості громадян, якісно та комфортно. Багато людей втратили роботу повністю, частина з них лишилась частково доходу або додаткової роботи, деякі знаходяться у тривалій відпустці за власний рахунок. Тому сфера обслуговування, у тому числі туристичні послуги та готельно-ресторанний бізнес, будуть хоч і в меншій кількості, затребувані громадянами та туристами, але ці послуги потрібні в новій якості в сучасних умовах.

Наприклад, використання технологізації. Технологія — це сукупність методів (способів) виготовлення, видобутку, обробки або переробки та інших процесів, робіт і операцій, що змінюють стан сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи виробів у процесі отримання продукції із заданими показниками якості [6].

Зараз існують три основних типи технології надання послуг [7]:

- потокові лінії, вони стали популярні завдяки корпорації McDonald's;
- самообслуговування, це технологія використання різних торгівельних автоматів та автозаправних станцій;
- індивідуальний підхід.

Для готельно-ресторанного бізнесу зараз, у часи пандемії та карантинних заходів, дуже популярним може бути індивідуальний підхід.

Цікавим прикладом такого індивідуального підходу може бути робота таких великих сервісних підприємств, як мережа готелів "J.W. Marriott" [8].

Першокласна мережа готелів "J.W. Marriott" є гідним конкурентом дорогих готелів світу. Серед послуг мож-

на відзначити приватні спа-процедури, особистого тренера, басейни і розкішні люкси. Мережа готелів "J.W. Marriott" знаходиться в 75 містах світу, включаючи Нью-Йорк (колишній Essex House), Лос-Анджелес, Гонконг, в містах Азербайджану, Кувейт та інших містах. У цих розкішних готелях, крім високих стандартів, які відповідають всім смакам і вимогам, можна отримати відповідний рівень безпеки.

Але спалах коронавірусу вніс корективи і у світовий, і в український готельний ринок. Багато людей вже будуть не настільки вільно подорожувати і переміщатися по світу, як це було до пандемії. Проте окрім усього, пандемія вдарила не тільки по доходах власників готелів, а ще й по доходах туристів. Те, що було важливо туристам раніше: ціна готелю та його розташування, зараз не так важливо.

Останні дані опитування, який Скайсканер провів серед 2300 мандрівників з усього світу, показав, що зараз нові санітарні норми і соціальна дистанція важливіше всього іншого [9]. За результатами опитування: більша половина туристів уникатимуть загальних санвузлів та інших зон масового користування в готелях, вважатимуть за краще обідати на відкритому повітрі, більше 70% мандрівників вважають, що гігієна та санітарні заходи стали дуже важливі. Але не менш важливим є індивідуальний підхід, коли обслуговуючий персонал та менеджери можуть запропонувати кожному туристу те, чого він прагне. Від персонального тренера, масажиста до прогулянки на яхтах і дайвінг, а також й інші майданчики, наприклад, для катання на лижах і поля для гри в гольф.

Зараз дуже популярним є замський формат готелів, особливо, ціла локація котеджів. У період пандемії та карантину, якраз є попит на такий вид відпочинку, особливо для людей з достатком вище середнього, вони вважають, що карантин краще пересидіти поза містом. Ці заходи зараз важливо запропонувати і нашим гостям в Україні, все це можливо зробити в наших готелях. А замський мальовничий формат, особливо на Закарпатті, у Тернополі, Львові, Одесі, Харкові, Дніпрі, Херсоні та інших містах, безумовно, привабить потенційних туристів.

Для того щоб уникнути зайвих контактів та дотримуватися дистанції, велика кількість готелів розширюють асортимент цифрових послуг. Е-готелі, наприклад, Hilton Group пропонують безконтактний заїзд і виїзд з допомогою цифрового ключа. Інші готелі, у тому числі і Hyatt з Marriott, роблять зі своїх мобільних додатків віртуальний ресепшен. У цих готелях все можна зробити через додаток: заселитися в номер і замовити рум-сервіс у тому числі [9]. Раніше електронні платежі були цілком безпечні, а зараз, після пандемії, скоріше всього стануть головним способом оплати.

Все це буде входити до якості надання послуг, без якої неможливо функціонування сфери цього бізнесу. Якість обслуговування — це те, що має найбільший вплив на життєздатність готелів та ресторанів. Це головне джерело їх довгого існування. Критерій оцінки якості наданої послуги для споживача — це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступені задоволення клієнта — це бажання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм друзям та знайомим.

Зараз потрібно, що є дуже складним завданням для готельного бізнесу, зберегти інфраструктуру у дієвому стані, спробувати уникнути втрат або зменшити скорочення персоналу до мінімуму. Нині "вийти в нуль" тепер здається дуже успішною та для багатьох практично нездійсненою стратегією. Самими небезпечними на сьогодні є невідомість та невизначеність ситуації, з якою зіткнулися не тільки готельєри, але і весь бізнес загалом. Потрібні важливі зміни. Настільки, що якщо підійти до них правильно, то у готельєрів та власників відпуск-



ного житла є всі шанси заново винайти весь процес розміщення в готелі і запропонувати гостям абсолютно нові враження.

## ВИСНОВКИ

Для того щоб готельно-ресторанний бізнес мав змогу успішно функціонувати в умовах карантину та після нього, потрібно розробити напрями та стратегії роботи бізнесу в нових умовах. З метою швидкої адаптації до нових умов необхідно використати світовий досвід та запровадити нові напрями та стратегії, а саме: технологізацію, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, систему управління якістю, які допоможуть готельно-ресторанному бізнесу вийти з кризи та функціонувати, отримуючи додатковий дохід.

### Література:

1. Домінська О.Я. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О.Я. Домінська, Н.О. Батьковець // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. — 2017. — Вип. 52. — С. 39—41. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2017\\_52\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8)

2. Падіння завантаженості, зниження Rack rates та складне відновлення: готельний бізнес під час COVID 19 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya\\_nedvizhimost/padinnya\\_zavantazhenosti\\_znizhennya\\_rack\\_rates\\_ta\\_skladne\\_vidnovlennya\\_gotelniy\\_biznes\\_pid\\_chas\\_covid\\_19](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/padinnya_zavantazhenosti_znizhennya_rack_rates_ta_skladne_vidnovlennya_gotelniy_biznes_pid_chas_covid_19)

3. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Л.О. Гончар, І.О. Єфіменко, Ефективна економіка № 10, 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6214>

4. Услуги кейтеринга "Catering Dnepr" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://cateringdnepr.com.ua/>

5. Краудсорсинг [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%83%D0%B4%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3>

6. Технологія [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://inf.repl.rv.ua/technology.html>

7. Технології в сфері послуг [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://studfile.net/preview/2429693/page:16/>

8. Найбільші готельні мережі. Рейтинг — десять найбільших готелів в світі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://tothostel.ru/uk/strany-evropy/samyekrupnye-gostinichnye-seti-reiting---desyat-samyh-bolshih/>

9. Новый гостиничный мир: как будет выглядеть проживание в отеле после коронавируса [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.skyscanner.ru/news/oteli-i-gostinitsy-posle-coronavirusa>

10. Роглев Х.І. Основи готельного менеджменту. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://tourlib.net/books\\_ukr/roglev12-2.htm](https://tourlib.net/books_ukr/roglev12-2.htm)

11. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova\\_article\\_13\\_1\\_2017.pdf.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova_article_13_1_2017.pdf.pdf)

12. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії: навчальний посібник / Т.В. Капліна, В.М. Столярчук, Л.П. Малюк, А.С. Капліна. — Полтава: ПУЕТ, 2018. — 357 с.

### References:

1. Domins'ka, O.Ya. (2017), "Current state and innovative processes of hotel and restaurant business development in Ukraine", Visnyk L'vivskoho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 52,

pp. 39—41, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2017\\_52\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8) (Accessed 10 Feb 2021).

2. Nastych, I. (2020), "Falling congestion, lower Rack rates and a difficult recovery: the hotel business during COVID 19", available at: [https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya\\_nedvizhimost/padinnya\\_zavantazhenosti\\_znizhennya\\_rack\\_rates\\_ta\\_skladne\\_vidnovlennya\\_gotelniy\\_biznes\\_pid\\_chas\\_covid\\_19](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/padinnya_zavantazhenosti_znizhennya_rack_rates_ta_skladne_vidnovlennya_gotelniy_biznes_pid_chas_covid_19) (Accessed 10 Feb 2021).

3. Honchar, L.O. and Yefimenko, I.O. (2015), "Features of the use of modern methods of change management in the hotel and restaurant business", Efektyvna ekonomika, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6214> (Accessed 10 Feb 2021).

4. Catering Dnepr (2021), available at: <https://cateringdnepr.com.ua/> (Accessed 10 Feb 2021).

5. wikipedia (2021), "Crowdsourcing", available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing> (Accessed 10 Feb 2021).

6. Repl team (2021), "Technology", available at: <http://inf.repl.rv.ua/technology.html> (Accessed 10 Feb 2021).

7. Vasylenko, V.A. and Tkachenko T.I. (2003), "Technologies in the field of services", available at: <https://studfile.net/preview/2429693/page:16/> (Accessed 10 Feb 2021).

8. Tothostel (2020), "The largest hotel chains. Rating - the ten largest hotels in the world", available at: <https://tothostel.ru/uk/strany-evropy/samyekrupnye-gostinichnye-seti-reiting---desyat-samyh-bolshih/> (Accessed 10 Feb 2021).

9. Skyscanner (2020), "The new hotel world: what hotel accommodation will look like after the coronavirus", available at: <https://www.skyscanner.ru/news/oteli-i-gostinitsy-posle-coronavirusa> (Accessed 10 Feb 2021).

10. Rohliev, Kh.J. (2005), "Fundamentals of hotel management", available at: [https://tourlib.net/books\\_ukr/roglev12-2.htm](https://tourlib.net/books_ukr/roglev12-2.htm) (Accessed 10 Feb 2021).

11. Hakova, M.V. (2017), "Management of hotel and restaurant enterprises: essence and specifics", available at: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova\\_article\\_13\\_1\\_2017.pdf.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova_article_13_1_2017.pdf.pdf) (Accessed 10 Feb 2021).

12. Kaplina, T.V. Stoliarchuk, V.M. Maliuk, L.P. and Kaplina, A.S. (2018), Innovatsijni tehnolohii v hotel'nomu hospodarstvi: osnovy teorii [Innovative technologies in the hotel industry: the basics of the theory], PUET, Poltava, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2021 р.

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

*А. В. Руснак,*

*д. е. н., професор, професор кафедри економіки, Херсонська філія Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Херсон, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-3198-2866*

*І. І. Надточій,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Херсонська філія Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Херсон, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-0693-8000*

*Д. А. Ломоносов,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Херсонська філія Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Херсон, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-4394-1807*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.24

## ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ

*A. Rusnak,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics,  
Kherson Branch of the Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Kherson, Ukraine*

*I. Nadtochii,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,  
Kherson Branch of the Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Kherson, Ukraine*

*D. Lomonosov,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,  
Kherson Branch of the Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Kherson, Ukraine*

### FACTORS OF FORMATION OF COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SEAPORTS IN UKRAINE

*Визначено та обґрунтовано чинники, які обмежують розвиток портів, як-от: концентрація ключових повноважень на верхніх рівнях системи управління портами; відсутність взаємодії портів та місцевих громад; перенасичення компетенцій Міністерства інфраструктури України; обмежений статус портової влади; централізована структура управління портами; нестача профільних кадрів. Зазначено, що конкурентоспроможність морського порту можна визначити, як його здатність надавати послуги, які за цінними і неціновими (якісними та кількісними) характеристикам більш привабливі для споживачів (судновласників, вантажовідправників і пасажирів), ніж послуги іншого морського порту. Висвітлено конкурентні переваги портової галузі країни, основні з яких: вигідне географічне розташування морських портів, близькість морських портів до центрів споживання і виробництва продукції та формування масових вантажів, наявність вільних територій для перспективного розвитку морських портів, високий потенціал морських портів. Узагальнено чинники, які впливають на підвищення конкурентоспроможності морських портів України. Встановлено, що їх можна розділити на такі групи: макрорівень, мезорівень, мікрорівень. У якості негативного чинника, який зменшує конкурентоспроможність морських портів, виділено їх обмежену пропускну спроможність. Запропоновано розробляти конкурентні стратегії морських портів, зосереджуючи увагу не тільки на збільшенні портових потужностей, а й на залученні суден, які забезпечують вивіз вантажів, тобто функціонування морських портів. Висвітлено заходи щодо оптимізації роботи морських портів України в рамках інноваційно-інтенсивного шляху розвитку. Запропоновано заходи щодо нейтралізації чинників, які обмежують сталий розвиток портів в Україні, зокрема перегляд підходу до формування компетенції всіх суб'єктів, що становлять управлінську вертикаль у портовій галузі.*

*Factors limiting port development have been identified and justified, such as: concentration of key powers at the top levels of the port management system; lack of interaction between ports and local communities; oversaturation of the competencies of the Ministry of Infrastructure of Ukraine; limited status of port authorities; centralized port management structure; lack of specialized personnel. It is noted that the competitiveness of a seaport can be defined as its ability to provide services that are more attractive to consumers (ship owners, shippers and passengers) in terms of price and non-price (qualitative and quantitative) characteristics than the services of another seaport. The competitive advantages of the country's port industry are highlighted, the main of which are as follows: the favourable geographical location of seaports, the proximity of seaports to centres of consumption and production as well as formation of bulk cargo, the availability of free territories for the prospective development of seaports, the high potential of seaports. The factors that affect the competitiveness of seaports of Ukraine are summarized. It is established that they can be divided into the following groups: macro-level, meso-level, micro-level. The limited capacity of seaports is highlighted as a negative factor that reduces their competitiveness. It is proposed to develop competitive strategies for seaports, focusing not only on increasing port capacity, but also on attracting ships that ensure export of goods, i.e. the functioning of seaports. Internal (endogenous) and external (exogenous) factors that ensure sustainable development of the seaport have been identified. Internal factors are formed due to intra-port production and technical, personnel and financial capabilities of the transport complex. External factors are formed by the national transport policy of the country, its international economic relations, the state of the national economy and the economy of partner countries in this period and the prospects for their development in the future. Measures to optimize operation of the seaports of Ukrainian as a part of the innovation and intensive development path are highlighted. The authors have proposed measures to neutralize the factors that limit the sustainable development of ports in Ukraine, in particular, a review of the approach to the formation of the competence of all the entities comprising the management vertical in the port industry.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, сталий розвиток, морський порт, чинник, стратегія.  
Key words: competitiveness, sustainable development, seaport, factor, strategy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Визначення чинників, які впливають на підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток морських портів України, на сьогодні є надзвичайно актуальним. Це зумовлено тим, що в сучасних умовах глобалізації світової економіки, коли торгові кордони стираються, а ринки окремих держав інтегруються в єдиний торговий простір, відбувається стрімка стандартизація продукції, яка суттєво посилює умови конкурентної боротьби. Також важливу роль у зосередженні уваги на даній проблемі відіграє прагнення України приєднатися до світової спільноти, що значно уніфікує правила ведення бізнесу, у тому числі морського.

Сьогодні діяльність морських портів України (їх станом на 01.10.2020 р. — 13) повинна відповідати критеріям сталого розвитку, які пред'являються світовим бізнес-співтовариством. Без цього неможлива буде їх інтеграція в світову транспортну систему зі збереженням, розширенням свого впливу і можливістю відстоювання власних інтересів на рівних з розвиненими зарубіжними країнами.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значним етапом забезпечення сталого розвитку морських портів стала розробка Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року [1], метою якої є визначення концептуальних засад формування державної політики планування та розвитку портової галузі, спрямованих на збільшення вантажообігу у морських портах, забезпечення потреб зовнішньої торгівлі країни у якісних морських перевезеннях, підвищення ефективності використання наявних потужностей в морських портах та збалансований розвиток нових із достатньою пропускнуною спроможністю наземної інфраструктури, покращення сервісу в морських пор-

тах та забезпечення оптимальної логістики вантажів. Для досягнення цієї мети будуть реалізовані стратегічні цілі за такими пріоритетними напрямками:

- 1) збалансований розвиток та ефективне використання портових потужностей на інноваційній основі;
- 2) забезпечення конкурентоздатної логістики та покращення сервісу в морських портах;
- 3) оптимізація системи управління галузі морських портів.

Експерти виділили ключові тренди портової галузі, яких в першу чергу може торкнутися зміна ринку під впливом COVID-19:

1. Розвиток міжнародних коридорів, диверсифікація ланцюжків поставок і, як результат, інвестиції в порти Східної і Центральної Європи.
2. Вертикальна інтеграція різних учасників логістичного ланцюжка, розвиток гібридних компаній, які володіють перевізниками та портовими терміналами, що інвестують в наземну інфраструктуру та сухі порти.
3. Збільшуються вимоги до портів у частині сталого розвитку, в тому числі щодо ефективності взаємодії портового співтовариства та розвитку цифровізації в портах. Під час гострої фази пандемії найбільш очевидною стала потреба в автоматизації та електронний документообіг. Порти, що йдуть в авангарді цифровізації та працюють з системами портового співтовариства (PCS), легше пристосувалися до нових умов. Частково менш помітною, але навряд чи менш суттєвою, стала потреба в глибокій інтеграції портів з усіма учасниками логістичного ланцюжка, включаючи наземну інфраструктуру та дистрибуцію [2].

Тому сьогодні гостро постає питання дослідження чинників, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності морських портів України на світовому рівні та перспектив їх сталого розвитку.

Таблиця 1. Чинники, які обмежують розвиток портів України

| Чинники  | Характеристика чинників   |
|--|---|
| Концентрація ключових повноважень на верхніх рівнях системи управління портами | Адміністрація морських портів України (АМПУ) в існуючій системі координат абсолютно не має повноважень в процесі залучення інвестицій в порти, а також перерозподілу фінансових потоків, що формуються в основному за рахунок портових зборів                           |
| Відсутність взаємодії портів та місцевих громад                                | При централізації управлінських функцій у держави з системи управління портів випає дуже важливий і об'єктивно зацікавлений суб'єкт правовідносин – місцеві громади в особі місцевих органів самоврядування   |
| Перенасичення компетенцій Міністерства інфраструктури України                  | Відповідно до Закону України «Про морські порти в Україні» Міністерство формує і забезпечує державну політику в сфері портової діяльності, здійснює управління об'єктами державної власності, а також проводить регуляторну політику в портовій галузі [3]              |
| Обмежений статус портової влади  | АМПУ на сьогоднішній день має статус державного комерційного підприємства та підприємницького товариства. Це означає, що воно було створене з метою отримання прибутку і її перерозподілу на користь засновника – держави   |
| Централізована структура управління портами                                    | АМПУ є єдиним центром прийняття управлінських рішень, як наслідок, існуюча «філіальна» система управління в силу правових обмежень не здатна проводити гнучку, оперативну та індивідуалізовану політику в кожному окремо взятому порту, з урахуванням його особливостей |
| Нестача профільних кадрів  | Відповідно до сучасних стандартів управління портами портова влада повинна мати фахівців з портового фінансового планування та моделювання, логістики тощо  |

## МЕТА СТАТТІ

Метою дослідження є визначення чинників, які обмежують розвиток морських портів, а також чинників формування їх конкурентоспроможності. Це дозволить обґрунтувати перспективи сталого розвитку морських портів України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Морські порти є складовою частиною транспортної і виробничої інфраструктури держави з огляду на їх розташування на шляхах міжнародних транспортних коридорів. Від ефективності функціонування морських портів, рівня їх технологічного та технічного оснащення, відповідності системи управління та розвитку інфраструктури сучасним міжнародним вимогам залежить конкурентоспроможність вітчизняного транспортного комплексу на світовому ринку [1].

Забезпечення конкурентоспроможності морського порту є метою державного регулювання діяльності в морському порту відповідно до Закону України "Про морські порти України" [3, стаття 13].

Як зазначено в Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року [1], у Чорноморсько-Азовському басейні конкурентними перевагами портової галузі України є:

- вигідне географічне розташування морських портів на перетині транспортних коридорів морських портів для забезпечення транзитних вантажопотоків у напрямку Європи, Азії та Близького Сходу, із пропускною здатністю близько 100 млн т на рік (у т.ч. більше 2 млн TEU);

- близькість морських портів до центрів споживання і виробництва продукції та формування масових вантажів;

- наявність вільних територій для перспективного розвитку морських портів;

- наявність глибоководних підходів та достатніх потужностей з обробки та зберігання вантажів широкою номенклатури в режимах експорту, імпорту, транзиту і каботажу;

- наявність у морських портах транспортних вузлів в морських портах, що забезпечують технічну можливість перевантаження з/на всі види транспорту — трубопровідний, залізничний, автомобільний, річковий;

- пряме залізничне сполучення із сусідніми країнами;

- можливість трансшипменту для транспортування вантажів по р. Дунай з/до країн Європейського Союзу, що мають морські порти на р. Дунай;

- високий потенціал морських портів із обробки вантажів чорних металів, вугілля, залізрудного концентрату та зернових вантажів, що наразі є основними статтями зовнішньої торгівлі України;

- наявність нормативно-правової бази щодо можливості залучення приватних інвестицій для розвитку портової галузі в Україні та здійснення державного інвестування в проекти щодо забезпечення сприятливих умов розвитку суб'єктів господарювання на території морських портів;

- наявність кваліфікованих спеціалістів та робітників портової галузі.

Основними чинниками, які обмежують розвиток портів України, є: концентрація ключових повноважень на верхніх рівнях системи управління портами; відсутність взаємодії портів та місцевих громад; перенасичення компетенцій Міністерства інфраструктури України; обмежений статус портової влади; централізована структура управління портами; нестача профільних кадрів (табл. 1) [4].

Наведені чинники свідчать про необхідність подальшого реформування портової галузі на рівні загальної системи управління та перерозподілу повноважень. Слід кардинально змінити уявлення про портову владу, її правовий статус та місії.

Проблемі конкуренції, конкурентоспроможності взагалі, і конкурентоспроможності морських портів зокрема, присвячено багато наукових праць, як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі, в яких наводяться ті чи інші визначення зазначених понять.

На нашу думку, конкурентоспроможність морського порту можна визначити, як його здатність надавати послуги, які за ціновими і неціновими (якісними

та кількісними) характеристикам більш привабливі для споживачів (судновласників, вантажовідправників і пасажирів), ніж послуги іншого морського порту.

У зв'язку з цим, а також на підставі результатів вивчення чинників, під впливом яких формується конкурентоспроможність морських портів, встановлено, що їх можна розділити на такі групи:

— макрорівень (тенденції розвитку морських портів світу, рівень науково-технічного прогресу, інновації в сфері галузі морського транспорту, політичні, соціальні та економічні чинники на рівні світової економіки та держави);

— мезорівень (політичні, соціальні та економічні особливості розвитку галузі морського транспорту, а також регіону, в якому розташований морський порт, тенденції конкурентного середовища в галузі, державне регулювання);

— мікрорівень (вартість, якість, час обслуговування, фінансовий стан компаній порту, здатність адаптації до динамічно мінливих умов, рівень розвитку портової логістики та портового маркетингу, персонал, рівень організації праці тощо).

У якості негативного чинника, який зменшує конкурентоспроможність морських портів, можна відмітити їх обмежену пропускну спроможність, що зумовлює неможливість збільшення чисельності покупців послуг до безкінечності. Водночас цей чинник можна розглядати як позитивний: розуміючи, що збільшувати кількість замовників неможливо, керівництво морських портів змушене шукати можливість змагатися за найбільш привабливих клієнтів, які надають більш коштовні вантажі, що відправляються більшими партіями. Крім того, інколи в практиці морських портів бувають періоди, коли вантаж є, а судна для завантаження немає, в той час коли порти, які з ними конкурують (наприклад, Балтії та Російської Федерації), не простоують. Тому необхідно розробляти конкурентні стратегії морських портів, зосереджуючи увагу не тільки на збільшенні портових потужностей, а й на залученні суден, які забезпечують вивіз вантажів, тобто функціонування морських портів.

Отже, основними покупцями портових послуг є вантажовласники та судновласники. На підставі проведених досліджень було встановлено, що в якості основних критеріїв конкурентоспроможності морських портів вантажовласники виділяють: вартість обслуговування судна, оплату вантажно-розвантажувальних робіт, час стоянки судна під вантажними операціями, якість послуг, що надаються. Водночас під якістю послуг вантажовласники розуміють не тільки збереження вантажу (що, безумовно, відзначено як основний критерій), але і загальний час доставки вантажу, а також виконання індивідуальних побажань (оформлення та доставка рахунків-фактур та інших документів тощо). Також були визначені такі основні критерії, за якими роботу морських портів оцінюють судновласники: вартість обслуговування судна, оплату вантажно-розвантажувальних робіт, загальний час стоянки судна (включаючи стоянку на рейді і біля причалу), якість послуг, що надаються. Під якістю послуг судновласники розуміють не тільки швидкість виконання вантажно-розвантажувальних операцій та збереження вантажу (під час перевалки), але і своєчасне виконання замовлених судном послуг за умови дотримання всіх пунктів, обумовлених контрактом. Отже, основними критеріями, відповідно до яких покупці послуг (як з боку судна, так і вантажу) оцінюють конкурентоспроможність морських портів, є: вартість обслуговування судна (тарифи і збори); оплата вантажно-розвантажувальних робіт; час стоянки судна, цінність послуг, що надаються. Отже, вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності морських портів має здійснюватися і в контексті вищезазначених напрямів.

Сталий розвиток морського порту — це така динаміка функціонування комплексного транспортного підприємства, при якій досягається постійне зростання обсягів вантажно-розвантажувальних робіт, відправлення та перевезення пасажирів, якості й різноманіття видів обслуговування морських суден, підвищення життєвого рівня та зайнятості портових працівників, збереження навколишнього середовища. Оцінка стійкості розвитку морських портів може бути здійснена щодо зміни системи показників діяльності в виробничо-технічній, фінансово-економічній, соціальній та екологічній сферах [5].

Сталий розвиток порту визначається не тільки експлуатаційними характеристиками, а й залежить від інтеграції трьох вимірів (просторового, операційного та соціального). Облік просторових тенденцій дозволить ефективніше організувати управлінську структуру порту, оптимізувати взаємовідносини з безпосередніми партнерами логістичного ланцюга, швидко реагувати на зміну ринкового середовища, проте призводить до того, що порт віддаляється від свого регіону, їх розвиток йде не паралельно та не взаємообумовлено. Розуміння соціальних аспектів розвитку створює відповідальність порту перед громадськістю міста (району), в якому він розташований, і змушує звертати увагу та мінімізувати негативні наслідки своєї присутності на території [6].

Загальна підсумкова характеристика стійкості роботи морського порту залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на діяльність порту. Внутрішні (ендогенні) чинники, що забезпечують сталий розвиток морського порту, формуються за рахунок внутрішньопортових виробничо-технічних, кадрових та фінансових можливостей транспортного комплексу. Такими чинниками є: наявність, стан та ступінь відповідності вантажно-розвантажувальної техніки технічному прогресу та технологічним потребам порту; наявність, розміри та стан складського господарства, його відповідність потребам вантажів, що переробляються; наявність достатньої кількості причалів, їх здатність приймати морські судна необхідної водотоннажності; кадрова забезпеченість порту робітниками та кваліфікованими фахівцями; наявність та висока професійна здатність менеджерського апарату порту різних рівнів управління; фінансова забезпеченість порту, достатня для успішного вирішення всіх виробничо-технічних та соціальних проблем колективів; наявність розвинутої соціальної інфраструктури порту; наявність розвинутої мережі інформаційного забезпечення портової діяльності.

Зовнішні (екзогенні) чинники формуються загальнодержавною транспортною політикою країни, її міжнародними економічними зв'язками, станом національної економіки та економіки країн-партнерів у цей період й перспективами їх розвитку в майбутньому. На фінансовий стан морських портів впливають податкова політика держави, яка затверджується урядом, система тарифоутворення, порядок утворення й використання прибутку. До зовнішніх чинників слід віднести наявність та стан внутрішньотранспортної й міжнародної конкуренції на ринку транспортних послуг. Крім того, поведінка та вибір споживачів послуг морських портів, визначаються, в свою чергу, багатьма обставинами внутрішнього та зовнішнього характеру [5].

Отже, у сучасних умовах функціонування морських портів необхідно забезпечити ефективність їх діяльності для підтримки сталого розвитку. Якість і безпека — основні характеристики рівня стійкості морських портів, як частини такої складної техніко-економічної системи (ТЕС), як транспортна галузь, рівня її конкурентоспроможності. З метою сталого розвитку морських портів на державному рівні приймається і розробляється цілий ряд новацій, велику частку серед яких займають інформаційні інтелектуальні технології (ІІТ); їх впровадження дозволить підвищити рівень автома-

тизації і, як наслідок, ефективності функціонування морських портів та рівень безпеки операцій в порту.

Важливим є питання оптимізації роботи морських портів України в рамках інноваційно-інтенсивного шляху розвитку. Практика свідчить: як не чинило опір цьому процесу керівництво стивідорних компаній та інших учасників транспортного процесу, воно змушене погодитися з тим, що застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє прискорити та підвищити стійкість (якість) роботи морських портів. Слід також зазначити серйозну відмінність та складність стикування впроваджуваних технологій, які в подальшому неодмінно викличуть проблеми в області інформаційної інтеграції суб'єктів та об'єктів транспортного процесу у рамках глобальної інтелектуалізації. Рішення щодо розробки ІТ та їх реалізації дуже важливо приймати не стільки на локальному, скільки на державному рівні. Крім того, повинна бути усунена диспропорція за ступенем впровадження новацій між учасниками транспортного процесу, проведена уніфікація інноваційних ІТ з урахуванням світової прогресивної практики і загалом — створення єдиного інноваційного поля розвитку морських портів з тісним врахуванням інтересів і можливостей всіх учасників.

## ВИСНОВКИ

Сьогодні під час формування конкурентоспроможності морських портів переважає виключно ресурсний підхід, який зосереджує увагу на збільшенні виробничих потужностей. Проте доцільно підвищувати конкурентоспроможність морських портів через пошук нових напрямів та сучасних інструментів.

Для нейтралізації чинників, що обмежують сталий розвиток портів в Україні передусім необхідно переглянути підходи до формування компетенції всіх суб'єктів, що становлять управлінську вертикаль у портовій галузі. Ключовими позиціями є фінансові повноваження, повноваження щодо використання та розпорядження майном і землею, а також щодо залучення приватних інвестицій. Якщо держава в особі центральних органів влади має переслідувати макроекономічні цілі через активну політику в морській галузі загалом, то управління портів повинні бути більш сконцентровані на фінансах, розвитку та операційній діяльності окремих портів.

## Література:

1. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Стратегія%20розвитку%20морпортів%20до%202038.pdf> (дата звернення: 21.12.2020).

2. Развитие морских портов на пересечении международных торговых путей. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/razvitiye-morskikh-portov-v2.html> (дата звернення: 15.11.2020).

3. Про морські порти України: Закон України 4709-VI від 17.05.2012. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text> (дата звернення: 18.12.2020).

4. Подгайный А. Развитие морских портов Украины на основе внедрения обособленных портовых управлений. 2015. URL: Режим доступу: [http://agrecua.ua/wp-content/uploads/2017/02/Brief\\_Landlord\\_Port\\_in\\_Ukraine-UA.pdf](http://agrecua.ua/wp-content/uploads/2017/02/Brief_Landlord_Port_in_Ukraine-UA.pdf) (дата звернення: 25.12.2020).

5. Наливайченко С.П., Михайлова В.Е., Амельченко Т.В. и др. Стратегическая ориентация предприятия в современной экономике: монография. Под ред. д.э.н., проф. С.П. Наливайченко. Симферополь: ЧП "Предприятие Феникс", 2008. 307 с.

6. Демьянченко А.Г. Функции и модели управления современным портом. Экономика промышленности. № 3—4. (59—60). 2012. С. 258—267.

## References:

1. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2013), "Strategy for the development of seaports in Ukraine for the

period up to 2038", available at: <https://mtu.gov.ua/files/Стратегія%20розвитку%20морпортів%20до%202038.pdf> (Accessed 21 Dec 2020).

2. PwC (2020), "Development of seaports at the intersection of international trade routes", available at: <https://www.pwc.ru/ru/publications/razvitiye-morskikh-portov-v2.html>, (Accessed 15 Nov 2020).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On seaports of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text> (Accessed 18 December 2020).

4. Podgainy, A. (2015), "Development of the seaports of Ukraine through the introduction of separate port authorities", available at: [http://agrecua.ua/wp-content/uploads/2017/02/Brief\\_Landlord\\_Port\\_in\\_Ukraine-UA.pdf](http://agrecua.ua/wp-content/uploads/2017/02/Brief_Landlord_Port_in_Ukraine-UA.pdf) (Accessed 25 Dec 2020).

5. Nalyvaychenko, S.P. Mikhailova, V.E. and Amelchenko, T.V. (2008), Strategicheskaja orientacija predpriyatija v sovremennoj jekonomike, [Strategic orientation of the enterprise in the modern economy], Chastnoe predpriyatje "Predpriyatje Feniks", Simferopol, Ukraine.

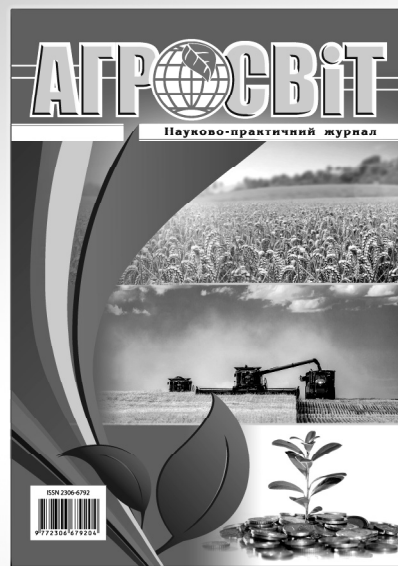
6. Demyanchenko, A.G. (2012), "Modern port management functions and models", *Jekonomika promyshlennosti*, vol. 3—4 (59—60), pp. 258—267.

Стаття надійшла до редакції 8.02.2021 р.

# АГРОСВІТ

[www.agrosvit.info](http://www.agrosvit.info)

Передплатний індекс: 23847



**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**



УДК 338.2: 338.47

*Т. І. Лозова,**д. е. н., доцент, завідувач кафедри обліку та фінансів,**Бориспільський інститут муніципального менеджменту при МАУП**ORCID ID: 0000-0003-3244-408X**Г. Ю. Олійник,**д. е. н., доцент, професор кафедри управління та адміністрування, Інститут економіки**та менеджменту Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна"**ORCID ID: 0000-0002-4073-4012**О. А. Олійник,**старший викладач кафедри залізничної колії, Державний університет**інфраструктури та технологій, м. Київ**ORCID ID: 0000-0003-3362-8956*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.29

## МОДЕЛЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ

*T. Lozova,**Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Accounting  
and Finance, Boryspil Institute of Municipal Management at IAPM**G. Oliynyk,**Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management  
and Administration, International University of Human Development "Ukraine", Kyiv**O. Oliynyk,**Senior Lecturer of the Department of Railway Track, State University of infrastructure and technology, Kyiv*

### DESIGN OF THE MARKETING SYSTEM OF CORPORATE MANAGEMENT OF COMPANY AND EFFICIENCY OF HER INTRODUCTION

*Статтю присвячено комплексному методичному підходу до моделювання та впровадження маркетингової системи корпоративного управління під час формування стратегії компанії. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм підготовки, розробки та моделювання маркетингової системи корпоративного управління компанії.*

*Інструменти та методики, які пропонуються у роботі, на економічному просторі нашої держави, перевірялись у мережевій роботі підготовки спеціалістів, обговорювались на семінарах та конференціях, таких, значних для економіки України підприємствах, як ПАТ "Укртелеком", ПАТ "Укрзалізниця", ПАТ "Укрпошта", структурні підрозділи яких розташовані по всій території України, в її різних географічних та етнічних регіонах. Необхідність моделювання маркетингової системи корпоративного управління компанії обумовлена тим, що бізнес, як власність, належить принципалам (власникам, інвесторам), а права керування — делеговані агентам — раді директорів і менеджменту, яка породжує асиметрію інформації та пов'язані з нею агентські витрати, що виражаються в діях менеджменту, не спрямованих на задоволення інтересів власників.*

*Корпоративне управління не має безпосереднього відношення до оперативного (англ. Operational management) і тактичного управління компанією, але останнім часом включається в систему її стратегічного управління. Предметом маркетингової системи корпоративного управління є контроль за здійсненням корпоративних дій, за формуванням та отриманням прибутку і впровадженням самої системи. Загалом, кожна компанія повинна підійти до впровадження маркетингової системи корпоративного управління, з урахуванням своєї специфіки.*

*Загалом маркетингову систему корпоративного управління компанії можна визначити, опираючись на корпоративне управління:*

— *внутрішні системи, структури та процедури, що використовуються для управління та контролю компанії;*

— *система взаємодії між акціонерами і керівництвом компанії (акціонерного товариства, корпорації), включаючи її раду директорів (наглядову раду), та інші зацікавлені особи, з допомогою яких реалізуються права акціонерів;*

— *комплекс механізмів, що дозволяють акціонерам (інвесторам) здійснювати контроль діяльність керівників компанії і вирішувати виникаючі проблеми з іншими групами впливу.*

*The article is sanctified to the complex methodical going near a design and introduction of the marketing system of corporate management in at forming of strategy of company. The organizationally-economic mechanism of preparation, development and design of the marketing system of corporate management of company is reasonable.*

*Instruments and methodologies that is offered in-process, on economic space of our state, checked up during network work of preparation of specialists, came into question on seminars and conferences, such, considerable, for the economy of Ukraine enterprises, as the PJSC "Ukrtelekom", PJSC "Ukrzaliznytsia", PJSC "Ukrposhta", structural subdivisions of that ar located on all territory of Ukraine, in her different geographical and ethnic regions.*

*The necessity of design of the marketing system of corporate management of company is conditioned by that business, as property, belongs to принципалам (t theproprietors investors), and rights for a management — delegated to the agents — board of directors and management, that generates asymmetry of information and agent charges, that is expressed in the actions of management, interests of proprietors not sent to pleasure, related to her.*

*A corporate management does not have direct attitude toward an operative (eng of Operational of management) and tactical management a company, but lately joins in the system of her strategic management. The article of the marketing system of corporate management is control after realization of corporate actions, after forming and receipt of income and introduction of the system. On the whole, every company must walk up to introduction of the marketing system of corporate management, taking into account the specific.*

*The marketing system of corporate management of company can be defined on the whole, leaning against a corporate management:*

— *are the internal systems, structures and procedures that is used for a management and company;*

— *it is the system of co-operation between shareholders and company (joint-stock company, corporation) management, including her board of directors (review broker's), and other interested persons with the help of that rights for shareholders will be realized;*

— *it is a complex of mechanisms that allow to the shareholders (to the investors) to carry out control activity of leaders of company and to settle nascent problems with other groups of influence.*

*Ключові слова: акціонери, менеджмент, маркетингова система, прибуток, стратегічне, корпоративне управління.*

*Key words: shareholders, management, marketing system, income, strategic, corporate management.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сутність корпоративного управління (далі — КУ) з позиції особистого підходу компанії, розглядається як один з механізмів максимізації її вартості, отримання прибутку, де ключову роль грає Наглядова рада, що дотримує баланс між інтересами акціонерів і інших осіб, які мають відносини до корпорації — менеджерів, співробітників, постачальників, кредиторів, суспільних груп. Проблема формування системи КУ базується на основі моделювання її маркетингової системи та трактується як вибір найкращих механізмів управління і розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин направлених на вирішення стратегічних задач — отримання прибутку.

Відповідно до суспільного підходу КУ — (відносини між корпорацією і товариство) на перший план виходять питання інформації і суспільного контролю над визначеними сторонами діяльності корпорації, формування системи стимулів, культури, які повинні забезпечити ефективний розвиток корпоративного сектора економіки, обмежуючи, в той же час, негативні наслідки і дотримуючись базових інтересів учасників корпоратив-

них відносин [1]. Таким чином, КУ необхідно розглядати з погляду внутрішньої архітектури, тобто визначати взаємовідносини, як між ключовими учасниками корпоративних відносин, так і з погляду зовнішніх відносин, в які вступає корпорація із зовнішнім середовищем. І в у цьому випадку важливу роль виконує маркетингова система КУ, тому що маркетинг є настільки базовим явищем, що його не можна розглядати як окрему функцію бізнесу. Це весь бізнес, з точки зору кінцевого результату, очима користувача та прибутку компанії.

У рамках нормативного підходу КУ — це кодекс принципів і норм, що регламентують права, обов'язки і відповідальність осіб, що приймають участь у керуванні емітентом акцій. Такі принципи і норми закріплюються в правових актах (законах і підзаконних актах держави і внутрішніх правових документах акціонерного товариства (далі — АТ) та відображаються у функціональних обов'язках спеціалістів.

З позиції економічного підходу КУ це система відносин між органами управління і посадовими особами підприємства — емітента, власниками-акціонерами, власниками боргових цінних паперів корпорації, а та-

Таблиця 1. Визначення стратегічних орієнтирів моделювання МСКУ

| Параметри  | Рівень розвитку компанії      |                    |                            | Стратегічні орієнтири               |
|--|-------------------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------|
|  | Екстенсивний                  | Інтенсивний        | Інноваційний               |                                     |
| Тенденції розвитку   | Зростання обсягів виробництва | Зниження витрат    | Збільшення доходів         | Економічна ефективність             |
| Охоплення ринку  | Весь ринок                    | Вибіркові сегменти | Вибіркові сегменти та ніші | Маркетингова діяльність             |
| Тип конкуренції  | Практично відсутня            | Переважаючі цінова | Переважаючі якісні         | Конкуренція за якісними показниками |
| Співвідношення витрат на виробництво ( $B_e$ ) та збут ( $B_z$ )               | $B_e \gg B_z$                 | $B_e \approx B_z$  | $B_e < B_z$                | Маркетингова діяльність             |
| Частка працівників розумової $I_p$ і фізичної праці ( $I_f$ )                  | $I_p \gg I_f$                 | $I_p < I_f$        | $I_p \geq I_f$             | Кадровий менеджмент                 |
| Підхід до управління   | Адміністративний              | Системний          | Ситуаційний                | Оптимізація управління              |
| Співвідношення динаміки продуктивності праці ( $I_n$ ) і зарплати ( $I_{zn}$ ) | $I_n < I_{zn}$                | $I_n \geq I_{zn}$  | $I_n > I_{zn}$             | Кадровий менеджмент                 |

кож з іншими власниками, які зацікавлені в економічних результатах управління емітентом акцій, як юридичною особою.

За умов управлінського підходу КУ розглядається як система виборних і призначених органів АТ, що управляє ним з метою забезпечення максимальної прибутковості від усіх видів діяльності при дотриманні норм діючого законодавства. Саме в цьому випадку маркетинг

є ключовою вимогою кожного працівника, результати якого визначені в його функціональних вимогах.

Як бачимо, не існує єдиного визначення сутності корпоративного управління, та ролі маркетингової системи. Очевидно, буде правильним визначити сутність такого управління на основі консолідації всіх підходів, тоді її можна сформулювати як:  
 — маркетингова система КУ це — діяльність виборних і призначених органів АТ, спрямована на стратегічне управління, підтримку балансу інтересів власників товариства і менеджера, що управляють його власністю, на одержання максимального прибутку від усіх видів діяльності в рамках норм чинного законодавства;  
 — здійснюється Загальними зборами акціонерів, Наглядовою Радою, Правлінням і Ревізійною комісією і вирішує правові фінансові, маркетингові, кадрові й організаційно-технічні питання діяльності АТ.  
 — пріоритетною задачею КУ є балансування інтересів зацікавлених у діяльності АТ осіб.

Інтереси людей, які контролюють діяльність товариства, менеджерів, реально відрізняються від інтересів власників капіталу (інвесторів). Ця проблема відома як проблема "принципала-агента" (агентська теорія). Принципами є акціонери. Менеджери — це агенти, працівники, яких наймають для управління акціонерним товариством. На основі розуміння цих процесів буде обґрунтована модель маркетингової системи КУ.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Проблеми розвитку корпорацій та формування корпоративного управління, у сучасних умовах, досліджували як українські (Довгий С.М., Воробієнко П.П., Харичков С.К. [2—4]) так і зарубіжні вчені (Друкер П., А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд, М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [5—7]). В науковій літературі немає єдності поглядів на корпоративну стратегію моделювання маркетингової системи корпоративного управління, що зумовлює різне тлумачення суті і змісту корпоративної та ділової стратегії. Відповідно до трактування А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікленда корпоративна стратегія збігається з діловою, якщо компанія є вузькопрофільною [5, с. 231], а з нашої точки зору, це — портфельна стратегія.

До корпоративних стратегій належать базові стратегії розвитку і зростання галузі та її підприємств. Водночас зростання може відбуватися разом з розвитком або за його відсутності, але обмеження зростання не обмежує розвиток. Межі зростання (збільшення розміру) — екзогенні, а межі розвитку (придбання потенціалу) — ендогенні. Це теоретичне посилення має певне значення під час визначення загальної стратегії компанії, яка може передбачати її адаптацію до зовнішнього оточення.

М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі до корпоративних стратегій відносять такі види стратегій: зростання, обмежене зростання, скорочення і з'єднання базових альтернатив [5, с. 140]. С.К. Харич-

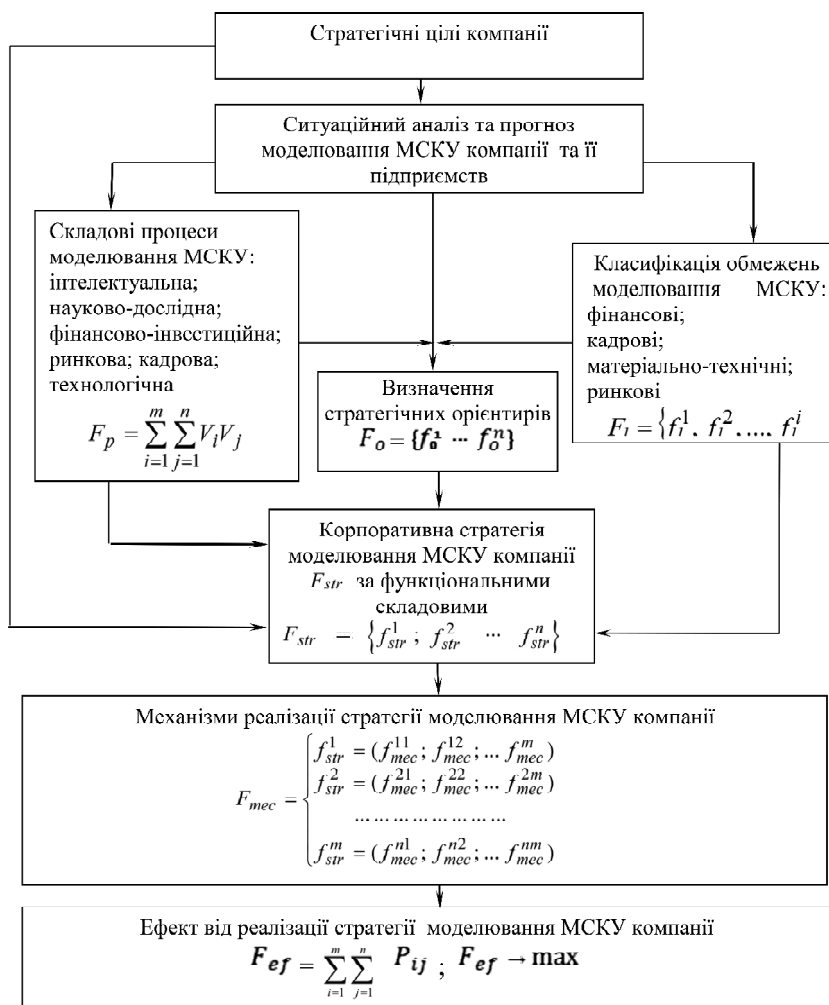
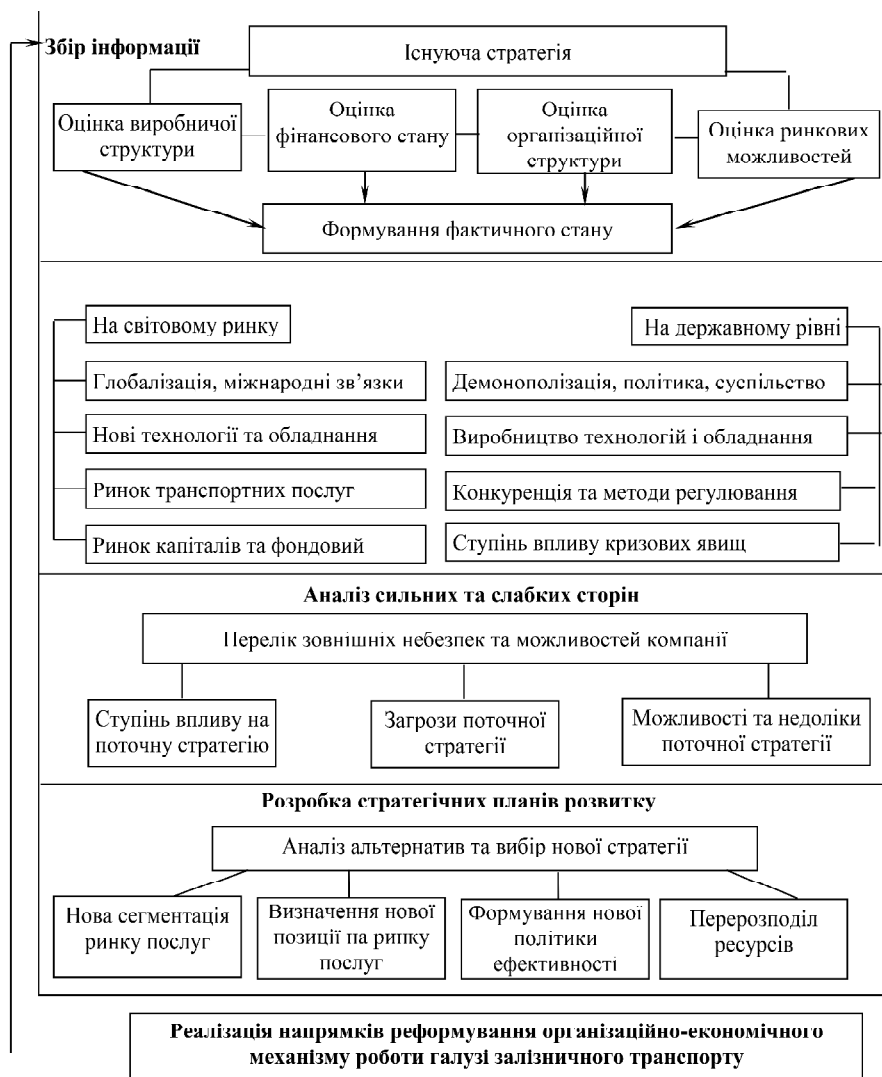


Рис. 1. Методологічний апарат реалізації процесного підходу до формування стратегії моделювання МСКУ компанії



**Рис. 2. Система оцінки положення кожного підприємства і галузі загалом за єдиною системою**

ков виділяє вказані рівні стратегій і, на його думку, стратегія формується у межах трьох напрямів, визначених М. Портером (лідерство за витратами, диференціація, концентрація зусиль на сегменті) [6, с. 182]. Вітчизняні вчені — корпоративні, залежно від стадії життєвого циклу підприємства, виділяють як стратегію виживання, стратегію стабілізації та стратегію зростання [2—4].

За ознакою "галузева позиція" (або роль галузі в конкурентній боротьбі) [7, с. 249], відповідно до класифікації Ф. Котлера, до типу ділових стратегій належать чотири різновиди конкурентних стратегій, виходячи з ринкової частки галузі: лідера; "наступного" за лідером послідовника; того, що "кидає виклик" — претендента на лідерство; "нішера" — новачка.

Поза увагою вчених залишилися питання моделювання маркетингової системи корпоративного управління компанії в умовах нестабільності та відповідальності новітнім вимогам суспільства.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка комплексного методичного підходу до моделювання та впровадження маркетингової системи КУ в процесі реалізації стратегії компанії, Обґрунтування системи моделювання маркетингової підготовки, розробки та впровадження її в системи КУ.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для моделювання маркетингової системи КУ компанії доцільно визначитись спочатку з методичними основами

виділення пріоритетів і орієнтирів стратегічного управління, як основи розвитку та прибутковості компанії. Це викликано тим, що інфраструктура цих компаній є основою сучасної економіки і сполучною ланкою всіх галузей. На сьогодні в Україні є певні труднощі розвитку цих галузі [3, с. 125]. Це, передусім відсутність чіткої державної програми інституційних умов для розвитку ринкових відносин, відсутність конкуренції, та рівних прозорих правил гри на ринку. В результаті не вдається забезпечити достатній рівень інвестицій, що призводить до недостатньої якості інфраструктури, послуг.

Методична основа процесу базується на аналізі стану основних параметрів, які характеризують рівень розвитку компанії, як суб'єкта підприємницької діяльності, в якій впроваджується маркетингова система її корпоративного управління (далі — МСКУ). Аналіз робіт, проведений в цьому напрямі, дозволив сформувати аналітичні складові, на підставі яких можна виділити стратегічні орієнтири. До цих параметрів належать: тенденції розвитку, охоплення ринку, тип конкуренції, співвідношення витрат на виробництво і збут, частка працівників розумової та фізичної праці, а також інноваційний підхід до управління компанією [3, с. 182].

Існуючий перелік параметрів доповнений — параметром "Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати". Це удосконалення обумовлюється сучасною економічною закономірністю, відповідно до якої про інтенсивність розвитку компанії говорять випередження зростання продуктивності праці над зростанням заробіт-

ної плати. Це співвідношення є найважливішим для економічної діяльності компанії з великою часткою неавтоматизованих виробничих процесів і, як наслідок, із значною часткою ручної праці, тобто є одним з найважливіших показників рівня її розвитку.

За кожним параметром здійснюється оцінка діяльності з метою виявлення рівня її розвитку — екстенсивного, інтенсивного або інноваційного. Для цього розроблено критерії, які характеризують рівень розвитку компанії за кожним з параметрів.

Методичні основи визначення стратегічних орієнтирів МСКУ наведено в табл. 1.

Процес формування стратегії та його функціональних складових здійснюється залежно від цілей і стратегічних орієнтирів компанії та її підприємств. Типологія і стратегії залежить від рівня і масштабів рішень, що приймаються під час функціонування стратегії. У сучасній науковій літературі, залежно від ознаки "рівень прийняття рішень", розрізняють такі типи стратегій: корпоративну, ділову, функціональну й операційну [5; с. 249]. Вибір стратегії, наведено на прикладі ПАТ "Укрзалізниця" у таблиці 1.

Проблеми моделювання маркетингової системи КУ таких корпорацій як "Укртелеком", "Укрзалізниця", "Укрпошта" (далі — компанії) набули ключового значення для економіки країни.

Досягнення концептуальної завершеності методологічного апарату реалізації процесного підходу формування стратегії моделювання МСКУ компанії вико-



Рис. 3. Модель МСКУ компанії

ується на основі прогнозу її результатів з використанням методів і моделей ситуаційного аналізу, наведеному на рисунку 1.

Процес стратегічного планування системи моделювання складається з: оцінки стану підготовки кожного підприємства та компанії загалом за методикою, наведеною на рисунку 2. За даними результатами провадиться підготовка до моделювання МСКУ та впровадження відповідно до запропонованої моделі, показаної на рисунку 3.

Ефективність моделювання МСКУ і її продуктивність — це, власне, терміни-синоніми, що характеризують одні й ті самі результативні процеси. При цьому загальна продуктивність системи — поняття набагато ширше, ніж продуктивність праці і прибутковість виробництва, і визначається як:

$$\text{Ефективність (продуктивність)} = \frac{\text{Результати}}{\text{Ресурси (витрати)}}$$

Процес формування організаційно-економічного механізму моделювання результатів і ефективності виробництва (продуктивності системи) показано на рисунку 4.

Дослідження поточного стану і перспектив розвитку суб'єкта підприємницької діяльності у взаємозв'язку із станом зовнішнього ринкового середовища, яке оточує цей суб'єкт, в умовах розвитку ринку послуг проводиться за допомогою ситуаційного аналізу. Результати дослідження ринку дозволяють ухвалювати ефективні рішення з управління моделюванням МСКУ компанії і кожного підприємства, визначити її доцільність, та зони підвищеного ризику.

У роботах вітчизняних та іноземних вчених розроблено узагальнений алгоритм проведення ситуаційного аналізу в межах маркетингового дослідження. Основні елементи алгоритму показані на рисунку 5 [3, с. 249].

Прогноз результатів моделювання МСКУ, на основі використання методів і моделей ситуаційного аналізу показує, що в ході прогнозування розробляється прогнозна модель МСКУ компанії, яка дозволяє отримувати інформацію про перспективи розвитку в процесі моделювання.

На основі досліджень наукової літератури проведено класифікацію можливих обмежень діяльності галузі. До обмежень, найбільш характерних для галузі, належать: фінансові, кадрові, матеріально-технологічні, регуляторні і ринкові. Висунуто припущення, що кожній групі обмежень повинно бути присвоєно значення з урахуванням впливу цієї групи обмежень на ефективність розвитку компанії загалом та кожного її підприємства.

З урахуванням проведених досліджень визначені науково-методичні підходи до оцінки ефективності стратегії управління моделюванням.

Інтегрована модель чинників ефективності дозволяє класифікувати їх за видами витрат і ресурсів, визначити основні напрями розвитку, удосконалення та їх реалізації (табл. 2).

Процес оцінки є інструментом коригування існуючої стратегії, показуючи можливі відхилення від поставлених цілей або очікуваних результатів. Оцінка проводиться систематично для отримання статистичної вибірки, яка свідчить про досягнуті результати з достатньою достовірністю.

Авторський погляд на проблематику визначення ефективності стратегії моделювання МСКУ полягає у розробленому науково-методичному підході до оцінки результативності, що полягає у визначенні числових значень отриманого соціального, економічного, організаційного і екологічного ефекту, а також сформованій системі оцінок результативності стратегії.

## ВИСНОВКИ

Впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму моделювання МСКУ забезпечує: підвищення обґрунтованості рішень, що приймаються; конкурентоспроможність компанії; збереження

стійкості на необхідному рівні; керованість системи перетворень; загальний рівень економічного ризику.

Розрахунок економічного ефекту від своєчасної підготовки і проведення моделювання ПАТ "Укрзалізниця" за 2020 рік становить близько 108,0 млн грн (різниця між оптимальним сценарієм і сценарієм із затримкою на 6 місяців). Ці дані підтвержені експертною оцінкою, проведеною виробничим, фінансовим, юридичним та економічним головками, які визначили якісний ефект від запропонованого організаційно-економічного механізму моделювання маркетингової системи КУ.

Разом з таким, поняттям, як "гудвіл", можна виділити вплив якості маркетингової системи КУ на вартість організації, яку можна враховувати у вигляді премії власникам акцій, використовуюваної при обчисленні ставки дисконтування в порівнянні з іншими інструментами, наприклад облигаціями. Значення цієї премії зазвичай коливається від 0% до 30%. Ця премія відображає ризики власника акцій, пов'язані, насамперед, з ризиком отримання та виведення чистого прибутку та активів з компанії. Чим вище така премія, тим, за інших рівних умов, краща якість корпоративного управління, яка цією премією компенсується.

Процес оцінки є інструментом коригування сучасної стратегії, показуючи можливі відхилення від поставлених цілей або очікуваних результатів. Оцінка повинна проводитися систематично, для того щоб отримати статистичну вибірку, яка свідчить про досягнуті результати достатньої достовірності.

## Література:

1. Закон України "Про акціонерні товариства" від 17.09.2008 р. Редакція станом на 16.08.20 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

2. Приватизація, інвестиції та фондовий ринок: правові засади та практика. Т. 2: Приватизація відкритих акціонерних товариств (на прикладі ВАТ "Укртелеком") / [С.О. Довгий, Т.І. Лозова, Г.Ю. Олійник]; за ред. С.О. Довгого, Т.І. Лозової. К.: Укртелеком, 2001. 552 с.

3. Воробієнко П.П. Перехідна економіка теорія та практика: монографія / П.П. Воробієнко, Г.Ю. Олійник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2018. 272 с.

4. Харичков С.К. Мобілізація інтегрального ресурса — стратегічний фактор економічного росту і соціального процесу / С.Г. Харичков // Економічне інновації. — 2020. Вып. 10. С. 23—28.

5. Друкер П. Задачи менеджменту в XXI веке: пер. с англ. М.: Изд. дом "Вильямс", 2018. — 286 с.

6. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Principles of Scientific Management 1911 Центр гуманітарних технологій. 2010—2018 (последняя редакция 25.08.2018). URL: <https://gtmarket.ru/personals/>

7. Олійник Г.Ю. Корпоративне управління: навчальний посібник для студентів транспорту та зв'язку. Київ: ДЕТУТ, 2012. 384 с.

## References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On Joint Stock Companies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 17 September 2008).

2. Dovgii, S.O. and Lytvyn, V.M. (2001), *Perekhidna ekonomika teoriia ta praktyka* [Privatization, Investments



Рис. 4. Формування маркетингової системи КУ

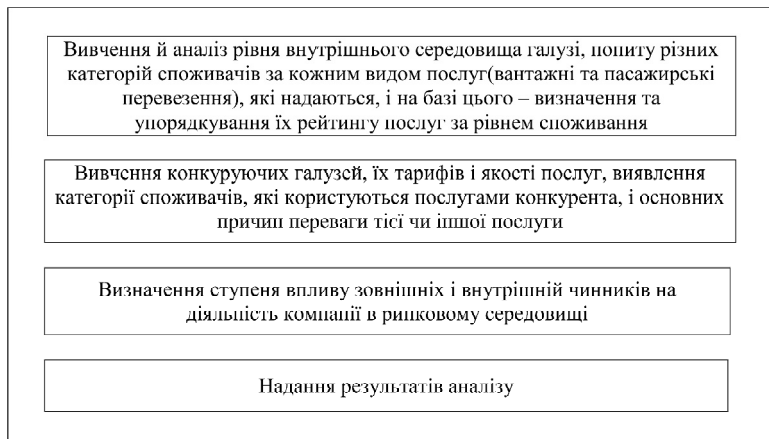


Рис. 5. Алгоритм проведення ситуаційного аналізу

Таблиця 2. Класифікаційні ознаки ефективності моделювання МСКУ

| Класифікаційні ознаки чинників ефективності виробництва  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Види витрат і ресурсів (джерела підвищення ефективності)   | Основні напрямки розвитку й удосконалення виробництва  | Місце реалізації факторів у системі управління виробництвом   |   |
|  |  | Внутрішні   | Зовнішні  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>продуктивність праці;</li> <li>фондомісткість продукції;</li> <li>матеріаломісткість продукції (послуг);</li> <li>природні ресурси</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>НТП;</li> <li>структура виробництва;</li> <li>організаційні структури виробництва;</li> <li>форми і методи організації виробництва;</li> <li>якість продукції (послуг);</li> <li>планування та мотивація виробничого процесу</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>технологія;</li> <li>обладнання та програмне забезпечення;</li> <li>матеріали та енергоресурси;</li> <li>послуги;</li> <li>персонал</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>державна економічна та соціальна політика;</li> <li>інституційні механізми (регуляторне втручання);</li> <li>інфраструктура ринку та конкуренти</li> </ul> |

and the Stock Market: Legal Basis and Practice], 4th ed., vol. 2, *Privatyzatsiia vidkrytykh aktsionerlykh tovarystv (na prykladі VAT "Ukrtelekom")* [Privatization of open joint-stock companies (for example, OJSC Ukrtelecom)], Ukrtelecom, Kyiv, Ukraine.

3. Vorobiienko, P.P. Lozova, T.I. and Oliinyk, H.Yu. (2018), *Perekhidna ekonomika: teoriia ta praktyka* Transition Economics: Theory and Practice, Odessa National Academy of Telecommunications, Odessa, Ukraine.

4. Harichkov, S.K. (2020), "Integral resource mobilization is a strategic factor of economic growth and social process", *Jekonomicheskie innovacii*, vol. 10, pp. 23—28.

5. Drucker, P. (2018), *Zadachy menedzhmentu v XXI veke* [Tasks of management in the twentieth century], Izd. House Williams, Moscow, Russia.

6. Taylor, F.Y. (2019), "Principles of scientific management. Principles of Scientific Management 1911", Center of humanitarian technologies, available at: <https://gtmarket.ru/personals/> (Accessed 20 Jan 2019).

7. Oliinyk, G.Yu. (2012), *Korporatyvne upravlinnia* Corporate management, Derzhavnyj universytet ekonomiky ta tekhnolohij, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 01.02.2021 р.



М. П. Ткачук,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'ячука  
ORCID ID: 0000-0001-8585-1143  
А. О. Князевич,  
д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту,  
Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'ячука  
ORCID ID: 0000-0002-5394-5599

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.35

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

М. Tkachuk,  
PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Private Higher Education  
Establishment "Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities"  
A. Kniazevych,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Private Higher Education  
Establishment "Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities"

### FORMATION OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM OF THE LABOR COLLECTIVE

*У статті розглянуто трудовий колектив як ключову складову внутрішнього середовища підприємства та всієї системи управління ним. Розкрито об'єкти та соціально-економічні процеси під час здійснення виробничої діяльності та її результативності, визначено нові підходи в управлінській діяльності, розроблено та обґрунтовано систему ефективного управління трудовим колективом підприємства. Мета статті полягає у розробці та обґрунтуванні системи ефективного управління трудовим колективом підприємства. На практиці ефективне управління трудовим колективом є головним важелем підвищення результативності діяльності підприємства, отримання конкурентних переваг, адаптації до змін та успіху на ринку. Розроблено і обґрунтовано систему управління трудовим колективом, яка включає чотири складові: механізм управління, структуру управління, процес управління і розвиток системи управління. Проведене дослідження дало змогу узагальнити наукові розробки з цієї проблематики та обґрунтувати доцільність щодо забезпечення комплексного і системного підходу до управління трудовим колективом.*

*The article considers the labor collective as a key component of the internal environment of the enterprise and the entire management system. Objects and socio-economic processes in the implementation of production activities and its effectiveness are revealed, new approaches in management are defined, the system of effective management of the labor collective of the enterprise is developed and substantiated.*

*The purpose of the article is to develop and substantiate a system of effective management of the labor collective of the enterprise.*

*Methods. The scientific and methodological basis is modern theories of enterprise management in market conditions. In the process of research, the methods of theoretical generalization, system and logical approach, analysis and synthesis, observation were used. The information base of the study was the regulations of Ukraine, monographs and periodicals of foreign and domestic scientists on the topic of the study, the experience of leading enterprises of Ukraine.*

*Results. Market conditions require effective management of the labor collective, ensuring the integration of innovative approaches into the overall management system of the enterprise. Effective management of the labor collective is the main lever to increase the efficiency of the enterprise, gain competitive advantage, adapt to change and success in the market.*

*Developed and substantiated management system of the labor collective, which includes four components: management mechanism, management structure, management process and development of the management system. Detailed implementation of all components as a holistic management system of the labor collective contains the prospect of its improvement, accumulates new approaches to solving certain tasks, the implementation of which will contribute to the stable development of the enterprise. The implementation of the proposed system will survive a tool to achieve the unity of the labor collective, flexible organization of the enterprise, coordination of management processes aimed at reforming in accordance with the new challenges objectives by changes in the market situation.*

*The study made it possible to summarize scientific developments on this problem and substantiated the feasibility of providing a comprehensive and systematic approach to labor collective management.*

*The practical significance lies in the justification of the feasibility of implementing the developed management system of the labor collective, aimed at ensuring the stable development of the enterprise.*

*Ключові слова: трудовий колектив, система управління, функції управління, ефективне управління, процес управління.*

*Key words: labor collective, management system, management functions, effective management, management process.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Загострення проблем, пов'язаних з пандемічними та постпандемічними викликами, складною економічною ситуацією, високою динамічністю, мінливістю зовнішнього середовища вимагають посиленої уваги до роботи (функціонування) трудових колективів та управління ними. Наукові здобутки в цьому напрямку свідчать, що більшість праць вчених, не є у достатній мірі системними та комплексними, в них розрізнено розглядаються лише окремі аспекти функціонування трудового колективу та управління ним. Передусім потребують вивчення питання комплексного підходу до формування та управління трудовим колективом, впровадження наукових розробок з організації виробництва і праці, використання інноваційних управлінських технологій тощо.

Актуальність зазначених проблем обумовлена тим, що кожного разу істотно змінюються роль, трудові функції, ресурси і важелі активізації трудового колективу та управління цими процесами в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління трудовим колективом в умовах переходу до ринку знайшли висвітлення в публікаціях багатьох зарубіжних дослідників, зокрема М. Армстронга [1], Н. Беяцко [7], Б. Бузовської, Р. Паліги, К. Пуєра [2], Г. Деслера [3], М. Костери [4], М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [19]. Вагомий внесок у розуміння проблем формування трудового колективу зробили такі вітчизняні вчені-економісти: П. Буряк, Б. Карпінський, М. Григор'єва [6], Ю. Бойкова, Є. Куценко [8], Н. Гавкалова, Т. Власенко [9], М. Дороніна, В. Тютлікова [10], Т. Лепейко [15], О. Масліченко [16], Р. Лепа, О. Александров, О. Амоша, І. Філіпшин [17], Л. Шемаєва, К. Безгін [22] та ін.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка та обґрунтування складових системи послідовного здійснення процесу ефективного управління трудовим колективом.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних ринкових умовах господарювання підприємства мають не просто пристосовуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, але їх випереджувати, успішно конкуруючи на ринку, виживати і розвиватися. Стабільний розвиток підприємства реалізується через трудовий колектив, та управління ним, створенням відповідних мотиваційних умов для формування у працівників спільного інтересу в трудовій, виробничій та соціально-культурній сферах.

Згідно з Кодексом законів про працю [5, с. 83], трудовий колектив підприємства утворюють усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівників і підприємства.

Трудовий колектив — це не просто механічне об'єднання людей, які спільно працюють. Він є об'єднанням на основі складної системи постійно діючих і таких, що змінюються, розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, моральних, побутових взаємозв'язків між окремими працівниками та їхніми групами. Взаємозв'язки і взаємовідносини відображаються у формальній і неформальній структурах трудового колективу [20, с. 216].

Трудовий колектив будь-якого підприємства є соціально-психологічною підсистемою. Він має також ознаки формальних організацій, діяльність яких свідомо координують їхні керівники (менеджери) для досягнення спільної мети [18, с. 84—85].

За своїм призначенням трудовий колектив виконує такі найважливіші функції:

— виробничо-економічну функцію, суть якої полягає у здійсненні операційної діяльності з виробництва продукції з наступною її реалізацією споживачу та одержанні прибутку;

— соціально-інтегративну функцію, яка слугує об'єднанню членів трудового колективу для виконання виробничих, комерційних та інших завдань на тій чи іншій ділянці роботи;

— виховну функцію, яка формує у членів колективу свідомого, ініціативного та творчого ставлення до праці, розвиток творчих здібностей, формування зацікавленого відношення до справ всього колективу.

Завдяки вмілому управлінню трудовим колективом, єдності цілей його працівників, введенню прогресивних форм господарювання, організації та стимулювання праці створюється атмосфера колективного співробітництва і взаємодопомоги, розвивається власна ініціатива. Це сприяє високоєфективній діяльності колективу, сталому зростанню продуктивності праці, всебічному розвитку особистості.

Слід підкреслити, що трудовий колектив у своєму розвитку набуває системи відповідних якісних ознак самостійності у виборі засобів і способів досягнення виробничих цілей, а також згуртованості, яка виражається розвитком емоційних контактів, цілісно-орієнтованої єдності, збігом основної системи цінностей, пов'язаних з процесом спільної діяльності.

Тому робота керівника (менеджера) не входить повністю в межі наукових рекомендацій, інструкцій і формальних моделей. Тут велику роль відіграє досвід, навички, інтуїція, тобто майстерність, або, як її часто називають, мистецтво управління.

Відтак на практиці об'єктами управління у трудовому колективі є усі сторони його діяльності — організаційна, технічна, економічна та соціальна. Управлінський вплив на усі сфери діяльності здійснюється через людей, пріоритетного значення набуває управління живою працею, тобто доцільною діяльністю усіх членів колективу. Водночас більш повні результати управлінського впливу можуть бути досягнуті лише за умов їх розповсюдження не тільки на живу, але і на речову (минулу) працю, бо у виробництві поєднані ці дві його сторони.

Для досягнення результативності господарювання діяльність усіх сторін управління повинна бути узгоджена між собою. В разі ігнорування цього правила виникають збої у системі управління, що в кінцевому рахунку позначається на результатах роботи підприємства. Важливо в процесі оперативного управління підприємством виявляти та формулювати проблемні ситуації, які вимагають невідкладного вирішення, прогнозувати (передбачати) розвиток непередбачених ситуацій, визначати пріоритет в їх постановці та реалізації. Для цього важливо враховувати не тільки власний набутий досвід, але й вітчизняну та зарубіжну практику управлінської діяльності.

У ході управління трудовим колективом прослідковується самостійний вид діяльності керівника (менеджера), головним завданням якого є підвищення продуктивності праці, творчого пошуку та активної діяльності, спрямованих на високі кінцеві результати.

Водночас важливо зрозуміти сутність соціально-економічних процесів, що управляють людьми при здійсненні виробничої діяльності і її результативності. Часто на перший погляд незначні продумані дії управлінця по відношенню до тих чи інших проблем працівників можуть викликати значний позитивний довгоочікуваний результат.

В управлінській діяльності керівнику (менеджеру) потрібно знаходити такі форми, методи, засоби й інструменти, які могли б сприяти максимальному результату в конкретних умовах і обставинах. Однією з найважливіших у сучасній теорії управління залишається проблема вибору рішення. Прийняття рішення перед-

бачає необхідність всебічної оцінки конкретних обставин і самостійність у прийнятті одного з кількох можливих варіантів. Тут важливо досягнути гармонійного поєднання, узгодженості управлінських дій і рішень, які активізують роботу на підприємстві, генерують потреби його розвитку з урахуванням майбутніх переваг.

Організації управління трудовим колективом повинно передувати чітке формулювання завдань, що стоять перед ним, головними з яких є задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізація на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу й інтересів власника майна підприємства.

Для цього необхідно забезпечувати:

— збільшення обсягу виробництва продукції, розширення асортименту, підвищення технічного рівня і якості продукції на основі впровадження інновацій науково-технічного прогресу;

— зниження собівартості та підвищення рентабельності виробництва;

— зростання величини доходу та соціального розвитку колективу.

Під час виконання зазначених завдань у процесі управління підприємством слід забезпечувати системний підхід з врахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища реалізації відповідних методів, у діяльності організаційних і функціональних структур підприємства.

Варто зазначити, що основою успіху підприємства, його ефективності і надійності є не тільки високі технології, наявність матеріально-технічних ресурсів чи фінансового капіталу, а й люди, їх потенціал, знання, здатність до творчої роботи, бажання вирішувати складні виробничі завдання. Як правило, оцінку діяльності кожного працівника колективу розглядають з трьох позицій: здібності (при прийомі на роботу і просуванні по службі); складності виконуваних робіт і результатів праці (при мотивації праці); отриманого результату (при аналізі виробничо-господарської діяльності підприємства).

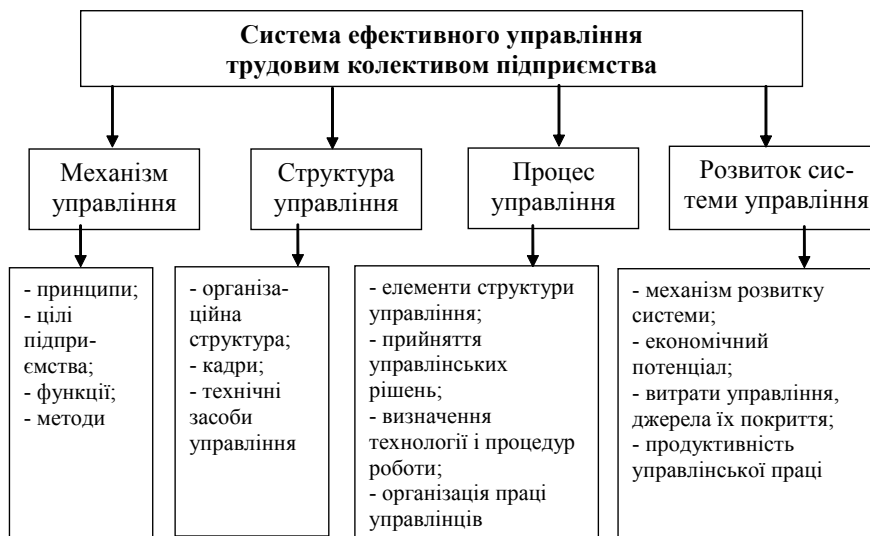
Одна із засновників наукового менеджменту Мері Паркер Фоллет, вважає, що менеджмент — це мистецтво досягати успіху через керівництво людьми, тобто керівник повинен точно висловлювати свої думки, адже просто висловлена думка є основою для спілкування, засобом для уникнення конфлікту, викликаного непорозумінням. Уміння керівника відстояти інтереси колективу і кожного з підлеглих — спосіб завоювання авторитету і об'єднання працівників в єдину групу [19, с. 50].

Розвиток ринкових відносин передбачає зміщення центру ваги в управлінській діяльності з внутрішнього середовища підприємства на зовнішнє з метою адекватного і швидкого реагування перш за все, на потреби ринку, визначення способів задоволення цих потреб, використовуючи наявні ресурси і можливості.

У достатньо складний і важкий період залишаються у лідерах лише ті підприємства, які швидко пристосовуються до змін у зовнішньому середовищі та впевнено використовують новітні засоби, методи та технології в управлінській діяльності.

Задля забезпечення ефективного результату в процесі реалізації мети і завдань трудового колективу, керівникам слід визначитись з основними напрямками управління, ретельно сформулювати її систему. Передусім необхідно подбати про те, щоб система управління відповідала ринковим умовам господарювання, які можуть змінюватися, вимогам науково-технічного прогресу, новим тенденціям в організації праці та виробництва, розвитку самоуправління.

Важливість цих процесів посилюється в умовах розгортання кризових, постпандемічних явищ, проблем дестабілізації відносин і зв'язків на рівні підприємства, досягнення ефективності відтворюваних процесів на стабільній довгостроковій основі.



**Рис. 1. Система ефективного управління трудовим колективом підприємства**

Джерело: власна розробка авторів.

Нами систематизовано основні складові системи ефективного управління підприємством, яка включає: механізм управління, структуру управління, процес управління і результативність управління (рис. 1). Їх практична реалізація як цілісної системи сприятиме забезпеченню ефективності управління в конкретних показниках господарської діяльності підприємства.

Розглянемо елементи кожної із складових системи ефективного управління трудовим колективом підприємства. Першою складовою системи ефективного управління трудовим колективом є механізм управління.

Механізм управління будується на таких вихідних, фундаментальних елементах [14, с. 11]: принципи, цілі, функції і методи управління. Принципи управління розглядаються як основоположні засади, притаманні всім елементам системи управління в процесі її функціонування і розвитку.

У принципах управління узагальнені дієві закони і закономірності, виправданий досвід управління. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії, виступають, як правило, і норма управлінської діяльності, їх часто називають ідеологією управління. Найбільш загальні принципи, які поширюються на всю систему управління:

- принцип поєднання централізації і децентралізації в управлінні (концентрація влади на верхніх рівнях керівництва, або делегування прав, а водночас і відповідальності на нижчий рівень; що не виключає одне одного);

- принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні (основу державного регулювання становлять: закони, накази, постанови, інструкції та ін.);

- принцип поєднання права господаря і участі працівників в управлінні (управляє той хто є власником; важливо подолати відчуження працівника від власності; створити умови для розвитку в ньому почуття господаря);

- принципи поєднання інтересів індивіда і цілей організації (організація може досягти своїх цілей, якщо індивіди, які входять до неї, реалізують свої інтереси).

Конкретний стан трудового колективу, якого він прагне досягти за певний період виражається у цілях організації. Визначення цілей є необхідним для успішного функціонування організації в перспективі, оскільки ціль є основою побудови критеріїв оцінки діяльності організації, виявлення проблем і прийняття відповідного управлінського рішення.

У процесі формування цілей дотримуються таких вимог: досягнення цілей, їх відповідність можливостям;

гнучкість цілей; їх вимірюваність; конкретність цілей — визначення термінів і виконавців, їх сумісність; довготерміновість цілей забезпечення; відповідність місії.

Під час визначення цілей слід концентруватись на таких напрямках:

- прибутковість (обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, співвідношення прибутку й обсягу продажу тощо);

- ефективність (собівартість одиниці продукції, фондовіддача основних фондів та ін.);

- продукція (зміна номенклатури й асортименту продукції, виготовлення нових виробів).

Важливе місце в механізмі управління займають функції управління, які формуються на основі поєднання керованих об'єктів зі стадіями процесів управління. Функції управління є відносно самостійними, спеціалізованими видами діяльності, які відокремлюються в процесі розподілу управлінської праці і розглядаються за двома ознаками — об'єктами управління (напрямами діяльності) та стадіями процесів управління.

Якщо розглядати діяльність виробничого колективу підприємства загалом, то в управлінні ним з врахуванням нових умов господарювання можуть бути виділені групи функцій, кожна з яких, з одного боку, відображає об'єкт (напрямок) управлінського впливу, а з іншого — пріоритетну стадію його здійснення.

Першу групу функцій можна визначити, як маркетування — найважливішу складову аналітичної функції маркетингу. Проведені заходи з маркетування зосереджені на: оцінці стану і тенденцій (кон'юнктури) ринку; дослідження поведінки споживачів; аналізі діяльності конкурентів, постачальників, посередників; вивченні комплексу маркетингу, в тому числі управління товарним асортиментом; ціноутворенні й розробці стратегії цін; формуванні каналів збуту продукції та використання засобів стимулювання.

Найчастіше маркетування здійснюється за такими напрямками: визначення потенційних можливостей ринку й вивчення його характеристик; аналіз проблем збуту продукції та тенденцій ділової активності, вивчення товарів конкурентів, вивчення політики цін; прогнозування параметрів розвитку ринку.

Друга група функцій — планування діяльності трудового колективу, ставить своїм завданням науково обгрунтоване передбачення розвитку виробництва, а також пошук рішень його забезпечення в оптимальному режимі. Технологія планування передбачає: по-перше, визначення передбачених показників розвитку та обгрунтування потреби необхідних ресурсів для їх забез-

печення; по-друге, визначення та розподіл завдань підрозділам і працівникам підприємства, їх взаємозв'язок між собою; по-третє, регулювання і контроль виконуваних завдань, які забезпечують їх реалізацію.

Третя група функцій — фінансування, раціональне управління є важливою умовою успішної діяльності виробничого колективу. Йдеться про управління у сфері грошових відносин щодо формування, розподілу і використання грошових доходів, нагромаджень і фінансових ресурсів з метою найефективнішого їх використання і підвищення платоспроможності підприємства. Крім того, до функціональних обов'язків відносяться визначення потреби в оборотних активах, обсягів капіталовкладень і джерел їх фінансування, виявлення резервів підвищення платоспроможності й ефективності виробництва, здійснення контролю за формуванням і ефективним використанням доходів, прибутку і фінансових результатів.

Четверта група функцій — організація засобів виробництва та стимулювання ефективності їх використання. Дія цих функцій має спрямовуватися на розвиток засобів виробництва, впровадження сучасних форм організації їх використання, застосування прогресивних технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів. Потребує розробки дієвих систем стимулювання ефективності використання засобів виробництва та створення організаційних умов для взаємодії всіх ланок єдиної виробничої системи.

П'ята група функцій — організація та стимулювання праці. Як функція управлінської діяльності вона пов'язана з формуванням та використанням людського фактора. Основними компонентами цієї діяльності є комплектування підприємства необхідним персоналом: робітниками, спеціалістами, керівниками структурних одиниць, іншими працівниками — шляхом їх ретельного підбору, розстановки, підвищення кваліфікації та підготовки; застосування прогресивних форм організації та оплати праці, інших матеріальних, а також моральних мотивів і стимулів; координація дій учасників спільного процесу праці; самоуправління у колективі.

Шоста група функцій — інформаційне забезпечення і облік. Зазначена група функцій спрямована на процес збору і обробки статистичних даних з використанням сучасних засобів обчислюваної, документальної та комунікаційної техніки для підготовки первинної інформації, її переробки та передачі для використання під час обґрунтування й прийняття управлінських рішень. Оскільки основою інформаційного забезпечення є об'єкт, то варто, в залежності від специфіки підприємства, передбачати розробку такої системи бухгалтерського обліку, яка б забезпечувала правдивість і зрозумілість інформації про економічний і фінансовий стан підприємства, а також його зміну за певний період.

Сьома група функцій — контроль, регулювання та оцінка діяльності. Реалізація цих функцій забезпечує контроль за ходом виконання управлінських рішень, за раціональним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; регулювання режиму функціонування об'єкту управління, забезпечення нормального перебігу виробничих процесів; оцінку діяльності усіх ланок управління та виявлення резервів підвищення ефективності виробництва.

Три останні групи функцій, з нашої точки зору, є фундаментальними з точки зору ефективної організації праці. Здійснення саме цих функцій дає широку аналітичну базу для виявлення прихованих резервів, які дали б змогу підвищити ефективність праці, як кожного окремо взятого члена, так і колективу загалом.

Всі зазначені групи функцій управління на практиці тісно взаємопов'язані одна з одною. Їх взаємодія забезпечує успішне функціонування підприємства у ринкових умовах незважаючи на зовнішні та внутрішні чинники впливу.

Конкретними способами досягнення цілей виступають методи управління трудовим колективом: плануван-

ня діяльності трудового колективу (система кількісно-якісних показників господарської діяльності); комерційний розрахунок (дотримання принципів самокупності, самофінансування, самозабезпечення, матеріальної зацікавленості, економічної відповідальності); соціальні методи (прогнозування можливих змін у загальноосвітньому та професійно-кваліфікаційному рівнях працівників, умовах праці, впровадження нової техніки і технології); встановлення соціальних норм (норми правові, громадські та морально-етичні); засоби соціального регулювання і впливу (поліпшення умов та охорона праці, зміцнення здоров'я працівників); підвищення життєвого рівня (удосконалення форм і системи заробітної плати, поліпшення житлових і комунально-побутових умов працівників, розвитку самоуправління).

Конкретними способами досягнення цілей виступають методи управління. До загальних методів відносяться: методи аналізу і синтезу, індукції й дедукції, історичного й логічного, кількісного і якісного аналізу. Власними методами теорії управління є: емпіричний метод, метод спостережень, соціального експериментування, моделювання та ін.

У практиці управління також реалізуються наступні спеціальні методи: техніко-економічне планування (визначається програма діяльності підприємства); економічне (матеріальне) стимулювання; економічна відповідальність управлінців за результатами їх діяльності. До названих методів слід додати адміністративно-розпорядчі (адміністративні) та соціальні або соціально-психологічні (неекономічні або нематеріальні).

У системі управління трудовим колективом чільне місце займає структура управління. Названа складова включає такі елементи, як організаційна структура, кадри і технічні засоби управління. Як правило, організаційна структура управління формується в процесі розподілу формальних ролей в організації і встановлення зв'язків між ними, а також між частинами структури.

Раціонально обрана організаційна структура управління при мінімальній кількості рівнів ієрархії може вплинути на ефективність виробництва. Вона є вихідною базою формування колективів виробничих одиниць (груп, бригад, ланок, цехів, відділів), а також створених на їх основі укрупнених структурних одиниць — виробництв, управлінь.

У роботу системи управління задіяні управлінські кадри, які використовують при виконанні своїх функціональних обов'язків відповідні технічні засоби. Для виконання своїх завдань керівники і менеджери всіх рівнів управління повинні мати глибокі професійні знання, організаторські здібності, бути принциповими і справедливими, уміти вдосконалювати механізацію та автоматизацію управління на основі застосування цифрових технологій.

Процес управління, як динамічна складова системи управління, включає взаємодію зазначених елементів структури управління, прийняття управлінських рішень, визначення технології і процедур роботи, організації праці управлінців тощо.

На практиці рішення, процес його розробки і прийняття — це основний продукт (результат) управлінської діяльності, який передбачає стадію реалізації. Технологія в процесі управління розглядається як використання системи правил, методів, процедур, які використовуються в процесі управління. Рівень, організація праці управлінця (менеджера) залежатиме від професійної компетентності, тобто знань і навичок у сфері власної спеціалізації, як професіонала. Відповідно, ефективність управлінської праці пов'язана з підвищенням ролі зазначених ресурсів працівника та прогресивності застосовуваних інформаційних, технічних засобів в управлінні структурними підрозділами підприємства.

Розвиток системи управління є еволюційним процесом і обов'язковим компонентом її функціонування. Він реалізується через механізм, який має змістову, організаційну та процедурну складові.

За своєю природою система управління, як організатор економічної діяльності, сама по собі є трудовою діяльністю і відповідно має економічні характеристики, економічний потенціал, витрати управління, джерела покриття, продуктивність управління тощо.

Розвиток управління потребує якісної та кількісної оцінки його ефективності, конкретних підсумків раціоналізації управління. Ефективність управління визначається низкою параметрів і в кінцевому підсумку оцінюються результатами роботи трудового колективу. У наукових розробках немає єдиної думки стосовно методики оцінки ефективності праці трудового колективу. Водночас пропонуються різні показники та методи вимірювання його ефективності та продуктивності праці. Саме тому на кожному підприємстві важливо користуватися показниками, які класифікуються за різними критеріями, для більш точного і повного відображення результативності праці. Вважається, що узагальнюючим показником ефективності є продуктивність праці, як співвідношення результатів праці до її витрат.

На практиці, продуктивність праці трудового колективу визначається натуральним, трудовим і вартісним методами. Натуральні показники відображають вироблену продукцію у фізичних одиницях або в умовно-натуральних одиницях з широкою номенклатурою продукції [6, с. 160]. Трудовий метод найчастіше використовують на робочих місцях, у бригадах, на виробничих дільницях і в цехах (обсяг продукції оцінюють в одиницях нормованого робочого часу (нормо-годинах), після цього відносять до фактично відпрацьованого часу) [12, с. 295].

Вартісні показники продуктивності праці характеризують вартість продукції, виготовленої підприємством протягом певного періоду, що припадає на одного середньооблікового працівника промислово-виробничого персоналу [7, с. 161]. Проте цей показник у динаміці за ряд років може бути співставним при умові проведення розрахунків вартісних обсягів виробництва за цінами одного року. Необхідним є комплексний підхід до оцінки управлінської діяльності з використанням системи трудових і вартісних показників, а також розрахунків по основних формах зростання продуктивності (живої і уречевленої) праці [6, с. 71]:

— скорочення затрат праці на одиницю виробленої споживчої вартості, що виражається у економії матеріальних і трудових ресурсів;

— зростання маси споживчої вартості, виробленої за одиницю часу, що відображається не в затратах, а у результатах праці;

— зміна співвідношення між живою та уречевленою працею із зменшенням затрат сукупної праці;

— збільшення маси і норми додаткової вартості.

Система оцінювання визначених показників, як критичних індикаторів, що підлягають вимірюванню, розробляється на основі даних управлінського обліку.

Важливим критерієм результативності управління трудовим колективом слугує його морально-психологічний клімат та діюча система мотивації праці, добробут кожного працівника. Вміле управління цими процесами в трудовому колективі сприяє згуртованості, мобільності, зацікавленості в результатах праці, досягненні максимального синергетичного ефекту розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Ринкові умови господарювання потребують ефективного управління трудовим колективом, забезпечення інтеграції інноваційних підходів в загальну систему менеджменту підприємства. На практиці ефективне управління трудовим колективом є головним важелем підвищення результативності діяльності підприємства, отримання конкурентних переваг, адаптації до змін та успіху на ринку.

Розроблена і обґрунтована система управління трудовим колективом включає чотири складові: механізм управління, структуру управління, процес управління і розвиток системи управління. Детальна імплементація всіх складових, як цілісної системи управління трудовим колективом, містить перспективу щодо її удосконалення, акумулює нові підходи до розв'язання тих чи інших завдань, виконання яких сприятиме стабільному розвитку підприємства. Реалізація запропонованої системи слугуватиме інструментом досягнення єдності трудового колективу, гнучкій організації підприємства, координації управлінських процесів, спрямованих на реформування відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку. Науковою новизною цієї роботи є виділення і систематизація основних складових, як цілісної системи управління діяльністю трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Практичне значення проведеного дослідження полягає у забезпеченні інтеграції системи управління трудовим колективом у загальну систему менеджменту підприємства. Подальшими напрямками дослідження є теоретичні і практичні аспекти, пов'язані із комплексним дослідженням трудового колективу, управління ним, розроблення сучасного методичного інструментарію оцінки ефективності управління трудовим колективом.

## Література:

1. Armstrong M. Zarzadzane zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna. Krakow 2000, 393 s.
2. Buzowska B., Paliga R., Pujer K. Zarzadzanie personelem w organizacji wybrane problemy teorii i praktyki. EXANTE. Wroclaw, 2017. 115 s.
3. Dessler G. Human Resource Management. 16th Edition. Florida International University. 2020. 728 p.
4. Kostera M. Zarzadzanie personelem, PWE, Warszawa 2010. 140 s.
5. Кодекс Законів про працю України. Правова єдність. Всеукраїнська асоціація видавців. Всеукраїнська асоціація видавців "Правова єдність", 2008. 368 с.
6. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор'єва М.І. Економіка праці й соціально-економічні відносини: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 440 с.
7. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. Минск: Белорусский Дом печати, 2008. 448 с.
8. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. Вісник магістратури. 2016. № 3-2 (54). С. 46—48.
9. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. Управління розвитком промислового підприємства в контексті зниження трансакційних витрат. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 64. С. 58—61.
10. Дороніна М.С., Тютлікова В.В. Управління організаційною поведінкою: моногр.; за ред. М.С. Дороніної. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 200 с.
11. Економічна енциклопедія / за ред. С.В. Мочерного. К.: "Академія". Т. 3, 2002. 952 с.
12. Економіка підприємства: навч. посіб.; за ред. А.В. Шегди. 3-тє вид., випр. К.: Знання-Прес, 2005. 335 с.
13. Касьянова Н.В. Процесна модель управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 4 (1). С. 7—11.
14. Князевич А.О. Управління інфраструктурним забезпеченням інноваційного розвитку економіки: моногр. Рівне: Волинські обереги, 2018. 362 с.
15. Лепейко Т.І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 1. С. 143—150.
16. Масліченко О.М. Концептуальні засади організаційного забезпечення розвитку підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2011. Вип. 3. С. 330—332.



17. Майбутнє України: стратегія поступу: моногр. / Р.М. Лепа, О.І. Александров, О.І. Амоша, І.В. Філіпшин та ін. Донецьк: ТОВ "Юго-Восток. Лтд", 2008. 304 с.
18. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. К.: Каравелла, 2005. 385 с.
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2006. 672 с.
20. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л., Коваленко О.В. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. / за заг. ред. Г.Є. Мошека. К.: Ліра-К, 2020. — 808 с.
21. Ткачук М.П., Князевич А.О. Концептуальні основи механізму забезпечення організаційної досконалості. Проблеми та перспективи розвитку вищої школи та економіки в ХХІ столітті: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. 15—16 жовтня 2020 р. Рівне: МЕРУ, 2020. С. 277—280.
22. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 240 с.

## References:

1. Armstrong, M. (2000), Zarzadzane zasobami ludzkimi [Human Resource Management], Oficyna Ekonomiczna, Krakow, Poland.
2. Buzowska, B. Paliga, R. and Pujer, K. (2017), Zarzadzanie personelem w organizacji wybrane problemy teorii i praktyki [Personnel management in an organization selected problems of theory and practice], EXANTE. Wroclaw, Poland.
3. Dessler, G. (2020), Human Resource Management, 16rd ed, Florida International University, Florida, USA.
4. Kostera, M. (2010), Zarzadzanie personelem [Personnel Management], PWE, Warsaw, Poland.
5. Labor Code of Ukraine (2008), Legal Unity, Kyiv, Ukraine.
6. Buriak, P.Yu. Karpins'kyj, B.A. and Hryhor'ieva, M.I. (2004), Ekonomika pratsi j sotsial'no-ekonomichni vidnosyny [Labor economics and socio-economic relations], CNL, Kyiv, Ukraine.
7. Beljackij, N.P. (2008), Upravlenie personalom [Personnel Management], Belorusskij Dom Pechati, Minsk, Belarus.
8. Bojkova, Yu. and Kutsenko, Ye. (2016), "Formation of the management system of the organization on the basis of the integration approach", Visnyk mahistratury, vol. 3-2 (54), pp. 46—48.
9. Havkalova, N.L. and Vlasenko, T.A. (2014), "Management of industrial enterprise development in the context of reducing transaction costs", Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI", Serii: Tekhnichnyj prohres ta efektyvnist' vyrobnytstva, vol. 64, pp. 58—61.
10. Doronina, M.S. and Tiutlikova, V.V. (2011), Upravlinnia orhanizatsijnoiu povedinkoiu [Management of organizational behavior], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
11. Mochernyj, S.V. (2002), Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia], Vol. 3, Akademiia, Kyiv, Ukraine.
12. Shehda, A.V. (2005), Ekonomika pidpriemstva [Economics of the enterprise], 3rd ed, Znannia-Pres, Kyiv, Ukraine.
13. Kas'ianova, N.V. (2013), "Process model of enterprise development management", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 4 (1), pp. 7—11.
14. Kniazevych, A.O. (2018), Upravlinnia infrastruktturnym zabezpechenniam innovatsijnoho rozvytku ekonomiky [Management of infrastructure support of innovative development of economy], Volyns'ki oberehy, Rivne, Ukraine.
15. Lepejko, T.I. (2019), "Organizational and economic principles of business process reengineering of a modern enterprise", Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 4, no. 1, pp. 143—150.
16. Maslichenko, O.M. (2011), "Conceptual principles of organizational support of enterprise development". Bulletin of Zhytomyr State Technological University, vol. 3, pp. 330—332.

17. Lepa, R.M. Aleksandrov, O.I. Amosha, O.I. and Filipishyn I.V. (2008), Majbutnie Ukrainy: stratehiia postupu [The future of Ukraine: a strategy of progress], Yuho-Vostok, Donets'k, Ukraine.
18. Martynenko, M.M. (2005), Osnovy menedzhmentu [Basics of management], Karavella, Kyiv, Ukraine.
19. Meskon, M. Al'bert, M. and Hedouri, F. (2006), Osnovy menedzhmenta [Basics of management], Vil'jams, Moscow, Russia.
20. Moshek, H.Ye. Fedorenko, V.L. and Kovalenko, O.V. (2020), Menedzhment orhanizatsii. Teoriia ta praktyka [Management of the organization. Theory and practice], Lira-K, Kyiv, Ukraine.
21. Tkachuk, M.P. and Kniazevych, A.O. (2020), "Conceptual bases of the mechanism of maintenance of organizational perfection", Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Conference], Mizhnarodna konferentsiya [International conference], International University of Economics and Humanities Academician Stepan Demianchuk, Rivne, Ukraine, pp. 277—280.
22. Shemaieva, L.H. and Bezghin, K.S. (2011), Upravlinnia yakistiu biznes-protseviv na pidpriemstvi [Quality management of business processes at the enterprise], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 04.02.2021 р.*

**ІНВЕСТИЦІЇ.  
ПРАКТИКА  
ТА ДОСВІД**

[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)

ISSN 2306-6814  
P(2306) 04103

Науково-практичний журнал

**Виходить 24 рази на рік**

Передплатний індекс: 23892

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України  
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

*О. М. Романуха,  
к. і. н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу,  
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського  
ORCID ID: 0000-0003-4695-3985*

*Ю. А. Халілова-Чуваєва,  
к. політ. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID ID: 0000-0002-1935-7793*

*К. С. Хаврова,  
д. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу,  
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського  
ORCID ID: 0000-0001-9376-0700*

*О. С. Коваленко,  
студент, гр. ГРС-20, навчально-науковий інститут бізнесу та гостинності,  
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського  
ORCID ID: 0000-0003-1635-2775*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.42

## ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНА НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ГАЛУЗІ

*O. Romanukha,  
PhD in Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics  
and Business of the Educational and Scientific Institute of Business and Hospitality,  
Donetsk national university of economics and trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky  
Yu. Khalilova- Chuvaeva,  
PhD in Political Sciences, Associate professor, Associate Professor of the Department of hotel  
and restaurant business, Odessa National Academy of Food Technologies  
K. Khavrova,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics  
and Business of the Educational and Scientific Institute of Business and Hospitality, Donetsk  
national university of economics and trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky  
O. Kovalenko,  
Student of the Department of Educational and Scientific Institute of Business and Hospitality,  
Donetsk national university of economics and trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky*

### DYNAMICS OF HOSPITALITY INDUSTRY DEVELOPMENT IN UKRAINE ON THE EXAMPLE OF HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY

*У статті розглянуто питання розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі. Проаналізовано статистичні дані щодо динаміки розвитку підприємств готельно-ресторанного комплексу. Констатовано динамічне зростання роботи галузі, випереджаючі темпи розвитку підприємств ресторанного господарства над готелями. Виокремлено залежність темпів розвитку від стабільності політичної системи, що слугує індикатором надійності інвестицій в галузь. Звернено увагу на роль фізичних та юридичних осіб підприємців та доведено, що активність перших у розбудові готельно-ресторанного комплексу, була значно вищою. Аналіз динаміки розвитку засвідчив поступове зростання частки фізичних осіб підприємців в індустрії гостинності, особливо в сфері ресторанного господарства. Фізичні особи підприємці були більш динамічними у своїй роботі та швидко реагували на вимоги ринку. Торкаючись питання впливу великих міжнародних подій на особливості динаміки становлення, з'ясовано, що під час проведення Євро-2012 та Євробачення-2017 частка юридичних осіб підприємців зростала, особливо в готельній сфері. Найбільші показники ефективності роботи підприємств фіксувалися не в рік проведення заходу, а наступного року. Звертаючи увагу на регіональні особливості розвитку готельної справи, виокремлено найбільш динамічні регіони. Зазначено, що анексія Кримського півострову та розгортання військового конфлікту на Сході України багато в чому змінили рейтинг лідерів, висунувши на*

*перше місце області Півдня та Заходу України. Це мало наслідки у зміні потоку інвестицій у більшій бік до Дніпропетровської, Одеської, Тернопільської та Івано-Франківської областей. Підкреслено важливість інтеграції індустрії гостинності України до Європейського простору, як найбільшого ринку світу готельних та рестораних послуг.*

*The article considers the development of the hospitality industry in Ukraine on the example of the hotel and restaurant industry. Statistical data on the dynamics of development of enterprises of the hotel and restaurant complex are analyzed. The dynamic growth of the industry, outpacing the pace of development of restaurant enterprises over hotels was stated. The dependence of the pace of development on the stability of the political system, which serves as an indicator of the reliability of investment in the industry. Attention is paid to the role of individuals and legal entities of entrepreneurs and it is proved that the activity of the first in the development of the hotel and restaurant complex was much higher. The analysis of the dynamics of development showed a gradual increase in the share of individual entrepreneurs in the hospitality industry, especially in the restaurant industry. Individual entrepreneurs were more dynamic in their work and responded quickly to market demands. Regarding the impact of major international events on the peculiarities of the dynamics of formation — it was found that during Euro 2012 and Eurovision-2017, the share of legal entities grew, especially in the hotel industry. At the same time, the highest performance indicators of enterprises were recorded not in the year of the event, but the following year. Paying attention to the regional features of the hotel business, the most dynamic regions are highlighted. It is noted that the annexation of the Crimean peninsula and the unfolding of the military conflict in eastern Ukraine have greatly changed the rating of leaders by putting the region of South and West Ukraine in first place. This had the effect of changing the flow of investment to a greater extent in Dnipropetrovsk, Odessa, Ternopil and Ivano-Frankivsk regions. The importance of the integration of the hospitality industry of Ukraine into the European space as the largest market in the world of hotel and restaurant services is emphasized. Proximity to this center and competitive pricing policy will contribute to the further development of the industry. Strengthening the competition of Ukrainian hotels and restaurants should be due to further improvement of service and quality of service, effective interaction of all elements of the hospitality industry.*

*Ключові слова: гостинність, готель, ресторан, розвиток, туризм, інвестиції.  
Key words: hospitality, hotel, restaurant, development, tourism, investments.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Висока динаміка прогресу людства призвела до трансформації усіх сфер життєдіяльності. Посилення інтенсивності міграційних потоків, роботизація виробництва та обслуговування, збільшення чисельності населення — сприяло розвитку економіки та появі нових галузей: туризму; ресторанної справи; готельної справи та ін. Особливо активно ці напрями розвинулись в XX—XXI ст. Зростання попиту на обслуговування людини, сформувало повноцінну індустрію, прибутковість якої не поступалася таким традиційним напрямом економіки, як металургія, чи важке машинобудування. Цьому сприяло впровадження досягнень інформаційних технологій, що розширило можливості доступу до послуг та їх формат. Поширюючись та видозмінюючись під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, індустрія гостинності вийшла за межі кордонів національних економік ставши уособленням глобалізації на прикладі транснаціональних компаній в сфері готельного та ресторанного господарства.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості розвитку динаміки підприємств готельно-ресторанної галузі досліджували: О. Давидова [1], Я. Волковська [2], Н. Онищук [3], Н. Кондратенко, Л. Оболенцева [4]. Проте, попри численні дослідження, недостатньо вивченими лишаються питання ролі фізичних та юридичних осіб підприємств у розвитку індустрії гостинності, вклад регіонів та вплив суспільно-політичних процесів на становлення готельно-ресторанної сфери.

## МЕТА РОБОТИ

Мета роботи полягає в аналізі динаміки розвитку готельно-ресторанної галузі в Україні як важливої складової індустрії гостинності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Індустрія гостинності є складною системою, елементи якої активно взаємодіють між собою та є взаємозалежними. Серед основних елементів даної системи традиційно виокремлюють; засоби розміщення (готелі, хостели, кемпінги); заклади харчування (кафе, ресторани, їдальні); туризм; транспорт (автомобілі, аеропорти, залізниця); розважальні та соціально-культурні заклади (клуби, музеї, спорт-зали, тощо). Сьогодні до них можна додати інформаційний простір. Він пронизує усі вище згадані елементи та покращує сервіс обслуговування за допомогою власних віртуальних ресурсів гостинності: сайти, сервіси, довідкова інформація, реклама.

Проте центральне місце в системі гостинності традиційно продовжують зберігати за собою готелі та ресторани. Оскільки основним споживачем послуг гостинності виступає людина, а туризму — рушієм її розміщення, готелі та ресторани беруть на себе функції її розміщення та харчування. Задовольняючи основні потреби мандрівника, вони відіграють роль маркеру, що визначає напрямок мандрівки та її тривалість. Взаємозалежність між наявністю готелів й ресторанів та потоком туристів добре засвідчує обговорення Європейським Союзом питання участі України в програмі TACIS, спрямованої на забезпечення потреб у готелях і ресторанах довкола основних транспортних коридорів, що

Таблиця 1. Динаміка розвитку суб'єктів господарювання

|  | Роки | Кількість суб'єктів господарювання |   |                                |   |                             |                      |   |                             |
|--|------|------------------------------------|---|--------------------------------|---|-----------------------------|----------------------|---|-----------------------------|
|  |      | Усього                             | Темп приросту у відношенні до попереднього року | З них фізичні особи-підприємці | Темп приросту у відношенні до попереднього року | У % до загального показника | З них юридичні особи | Темп приросту у відношенні до попереднього року | У % до загального показника |
| Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення | 2010 | 4209                               |   | 3327                           |   | 79,0                        | 882                  |   | 21,0                        |
|  | 2011 | 4067                               | 97  | 3131                           | 94  | 77,0                        | 936                  | 106   | 23,0                        |
|  | 2012 | 3010                               | 74  | 1827                           | 58  | 60,7                        | 1183                 | 126   | 39,3                        |
|  | 2013 | 3788                               | 126   | 2399                           | 131   | 63,3                        | 1389                 | 117   | 36,7                        |
|  | 2014 | 4081                               | 108   | 3006                           | 125   | 73,7                        | 1075                 | 77  | 26,3                        |
|  | 2015 | 4035                               | 99  | 2962                           | 99  | 73,4                        | 1073                 | 100   | 26,6                        |
|  | 2016 | 4104                               | 102   | 3174                           | 107   | 77,3                        | 930                  | 87  | 22,7                        |
|  | 2017 | 4432                               | 108   | 3392                           | 107   | 76,5                        | 1040                 | 112   | 23,5                        |
|  | 2018 | 4985                               | 112   | 3883                           | 114   | 77,9                        | 1102                 | 106   | 22,1                        |
|  | 2019 | 5451                               | 109   | 4291                           | 111   | 78,7                        | 1160                 | 105   | 21,3                        |
| Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування  | 2010 | 29950                              |   | 23857                          |   | 79,7                        | 6093                 |   | 20,3                        |
|  | 2011 | 24933                              | 83  | 18774                          | 79  | 75,3                        | 6159                 | 101   | 24,7                        |
|  | 2012 | 28142                              | 113   | 22441                          | 120   | 79,7                        | 5701                 | 93  | 20,3                        |
|  | 2013 | 32957                              | 117   | 26896                          | 120   | 81,6                        | 6061                 | 106   | 18,4                        |
|  | 2014 | 37557                              | 114   | 32727                          | 122   | 87,1                        | 4830                 | 80  | 12,9                        |
|  | 2015 | 38345                              | 102   | 33633                          | 103   | 87,7                        | 4712                 | 98  | 12,3                        |
|  | 2016 | 38199                              | 100   | 34207                          | 102   | 89,5                        | 3992                 | 85  | 10,5                        |
|  | 2017 | 38545                              | 101   | 34102                          | 100   | 88,5                        | 4443                 | 111   | 11,5                        |
|  | 2018 | 41860                              | 109   | 37283                          | 109   | 89,1                        | 4577                 | 103   | 10,9                        |
|  | 2019 | 48398                              | 116   | 43572                          | 117   | 90,0                        | 4826                 | 105   | 10,0                        |

Джерело: систематизовано авторами на основі даних [5—7].

проходять територією України. Розвиток такої бази є стратегічно важливим не лише з питання розвитку туризму, але й національного бренду, як основи розвитку індустрії гостинності загалом.

Формування основ сьогоденної бази готельно-ресторанної галузі в Україні відбулось в часи Радянського Союзу. Загальнодержавна політика спрямована на забезпечення громадян доступним відпочинком, проживанням та харчуванням сприяла створенню широкої мережі цих закладів з мінімальними умовами комфорту. Враховуючи особливості розташування рекреаційних ресурсів, промислових та адміністративно-політичних центрів, формувалась мережа готелів та ресторанів. Падіння ж залізного занавісу та розпад СРСР поставили на порядок денний необхідність її трансформації. Цього вимагали: невідповідність світовим стандартам, низький рівень сервісу, якості обслуговування; посилення конкурентоспроможності; необхідність залучення інвестицій; роздержавлення підприємств готельно-ресторанної галузі; переспрямування туристичних потоків.

Початком великих змін стало поступове зменшення частки держави в індустрії гостинності, що позитивно вплинуло на загальну динаміку темпів розвитку галузі. Протягом 2010—2019 років кількість готелів та подібних закладів розміщення в Україні зростає з 4 209 одиниць до 5 451. Коливання динаміки розвитку відбувались у 2012 та 2015 роках та пов'язувались з проведенням великих міжнародних заходів на кшталт пісенного конкурсу Євробачення-2017 та чемпіонату з футболу Євро-2012 [1]. Порахувавши темпи приросту готелів у відношенні до попереднього року, ми бачимо, що найбільші спади динаміки розвитку припадають саме на ці заходи. Водночас в наступні роки (2013, 2018) ми відзначаємо нетривале зростання, що знову змінюється спадом. Одночасно позитивна динаміка зростання мала певні відмінності щодо активності фізичних та юридичних осіб підприємців. Якщо темпи приросту юридичних осіб зростає в період проведення Євробачення-2017 та Євро-2012, а після скорочувались, то поведінка фізичних осіб підприємців була протилежною. На час проведення цих заходів вона скорочувалась, а після зростала (Див. табл.1). Загалом частка фізичних осіб підприємців у загальній кількості готелів та подібних місць розміщення була значно більшою за юридичних осіб, що свідчить про

домінування на ринку малих та середніх готельних комплексів та скорочення частки великих.

Позитивною була і динаміка розвитку ресторанів та підприємств з надання послуг мобільного харчування. Протягом 2010—2019 років їх кількість збільшилась з 29 950 до 48 398 підприємств відповідно. Спад динаміки прослідковувався лише 2011 року. Вплив міжнародних заходів був прямий. Збільшення кількості підприємств відбувалось у рік проведення заходів. В подальшому прослідковувалось повільне скорочення темпів розвитку при збереженні в цілому позитивної динаміки. Розподіл активності фізичних та юридичних осіб підприємців був протилежним від готелів та аналогічних засобів розміщення. Проведення великих міжнародних заходів позитивно впливало на активність фізичних осіб підприємців. Так, проведення Євро-2012 сприяло збільшенню частки фізичних осіб підприємців на ринку ресторанних послуг з 79% 2012 року до 90% — 2019 року. Активність же юридичних осіб починаючи з 2012 року була не стабільною та характеризувалась періодами спадів та росту. Протягом 2012—2019 років їх частка впала з 20% до 10%. Певний вплив на розвиток готельно-ресторанної справи в Україні завдала й суспільно-політична криза 2013—2014 років.

Роль великого, середнього та малого бізнесу в розвитку готельно-ресторанної справи гарно демонструють дані продуктивності роботи готелів і ресторанів за обсягами виробленої продукції (товарів, послуг). За період 2013—2019 років значні темпи приросту демонстрували представники малого бізнесу та мікропідприємництва. Так, у цей проміжок часу продуктивність роботи готелів даної ланки зростає з 558 млн грн до 4,2 млрд грн. Частка фізичних осіб підприємців збільшилась з 70% у 2013 році до 83% у 2019 році. Високу динаміку зростання демонстрували підприємства й ресторанної галузі. Зіставляючи дані середніх, малих та мікропідприємств, ми бачимо, що продуктивність середніх підприємств зростає з 2 млрд грн 2013 року до 3 млрд грн 2019 року, малих — з 4 млрд грн до 26 млрд грн відповідно та мікропідприємств — з 2 млрд грн до 21 млрд грн. Частка фізичних осіб підприємців при цьому для суб'єктів середнього підприємництва зростає з 53% до 79%, а мікропідприємництва з 73% до 92%.

Більш високі темпи розвитку ресторанної сфери можна пояснити збільшенням обсягу капітальних інве-

**Таблиця 2. Обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в сфері тимчасового розміщення та організації харчування млн грн**

|  | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Усього   | 180576 | 241286 | 273256 | 249873 | 219420 | 273116 | 359216 | 448462 | 578726 | 623979 |
| Тимчасове розміщення й організація харчування  | 1033,2 | 1572,7 | 2264,9 | 1476,8 | 1482   | 1393,1 | 1477,9 | 2133,5 | 2675,1 | 2832,2 |
| Тимчасове розміщення                           | 679,1  | 1010,8 | 1534,7 | 872,2  | 867,1  | 890,2  | 756,1  | 1380   | 1473   | 982,9  |
| Діяльність із забезпечення стравами та напоями | 354,1  | 561,9  | 730,2  | 604,6  | 614,9  | 502,9  | 721,8  | 753,5  | 1202,1 | 1849,3 |

Джерело: систематизовано авторами на основі даних [8].

стіцій в галузь починаючи з 2018 року. За даними таблиці 2 обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в сфері тимчасового розміщення та організації харчування сильно залежав від зовнішніх та внутрішніх факторів. Піки інвестиційної активності в галузь формували великі міжнародні події на кшталт — пісенного конкурсу Євробачення та чемпіонату з футболу Євро-2012. При загальній позитивній динаміці зростання обсягу інвестицій в Україні, за виключенням періоду 2013—2014 років, збільшення частки фінансування розвитку готельно-ресторанної галузі відбувалося виключно в період проведення масштабних заходів. Звертає на себе увагу і той факт, що обсяг самих капіталовкладень в обидва заходи був майже еквівалентним, незважаючи на різницю масштабів їх проведення та певний рівень підготовленості України до проведення Євробачення-2017 після фіналу кубку з футболу Євро-2012.

Розподіл капіталовкладень у відсотку до загального обсягу інвестицій скорочувався з 0,5% у 2017 році до 0,4% у 2019 році. Поглянувши на регіональний рівень інвестицій в засоби розміщення та харчування, можемо констатувати збільшення притоку інвестицій в Дніпро-

петровській та Одеській областях на 0,4%, Тернопільська та Луганська області на 0,2%, Івано-Франківська на 0,1%. Це збільшення відбулося за рахунок скорочення капіталовкладень в Львівській області на 0,6%, Закарпатська область — 0,3%, Волинська, Харківська, Херсонська, Чернівецька області й м. Київ — 0,2% (див. табл. 3).

Торкаючись регіонального стану справ, варто відзначити, що лідерами в розвитку готельної сфери виступають Одеська, Дніпропетровська, Запорізька, Львівська, Миколаївська, Київська області та м.Київ. За останні 20 років вони зуміли збільшити не лише кількість закладів розміщення, але й місць у них. Якщо в 2000 році Одеська область мала 96 готелів а аналогічних закладів розміщення та 8 161 місце то на 2019 рік дані показники дорівнювали 187 закладів розміщення та 26 151 місце. Дніпропетровська область відповідно: 84 заклади розміщення, 6 025 місць (2000 рік) та 106 закладів 13 070 місць (2019 рік). Запорізька область: 59 закладів розміщення, 3 554 місця (2000 рік) та 133 закладів розміщення й 17 938 місць (2019 рік). Львівська область: 55 закладів розміщення та 4 893 місця (2000 рік) й 130 закладів розміщення та 13 188 місць (2019 рік). Миколаївська об-

**Таблиця 3. Обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності за регіонами. Тимчасове розміщення й організація харчування**

|                   | 2019     |                                    | 2017     |                                    |
|-------------------|----------|------------------------------------|----------|------------------------------------|
|                   | тис. грн | у % до загального обсягу у регіоні | тис. грн | у % до загального обсягу у регіоні |
| Україна           | 2832178  | 0,4                                | 2133519  | 0,5                                |
| Вінницька         | 17267    | 0,1                                | 10411    | 0,1                                |
| Волинська         | 11989    | 0,1                                | 18151    | 0,3                                |
| Дніпропетровська  | 494265   | 0,7                                | 110100   | 0,3                                |
| Донецька          | 17806    | 0,1                                | 15959    | 0,1                                |
| Житомирська       | 1871     | 0                                  | 3425     | 0                                  |
| Закарпатська      | 47498    | 0,5                                | 43373    | 0,8                                |
| Запорізька        | 74237    | 0,5                                | 73424    | 0,5                                |
| Івано-Франківська | 14767    | 0,2                                | 12765    | 0,1                                |
| Київська          | 45401    | 0,1                                | 74693    | 0,2                                |
| Кіровоградська    | 2080     | 0                                  | 646      | 0                                  |
| Луганська         | 9614     | 0,3                                | 2914     | 0,1                                |
| Львівська         | 220605   | 0,7                                | 315222   | 1,3                                |
| Миколаївська      | 27403    | 0,2                                | 55084    | 0,5                                |
| Одеська           | 184561   | 0,9                                | 109546   | 0,5                                |
| Полтавська        | 24459    | 0,1                                | 30363    | 0,2                                |
| Рівненська        | 2642     | 0                                  | 7685     | 0,1                                |
| Сумська           | 1723     | 0                                  | 1581     | 0                                  |
| Тернопільська     | 31653    | 0,3                                | 7154     | 0,1                                |
| Харківська        | 44954    | 0,2                                | 87110    | 0,4                                |
| Херсонська        | 16566    | 0,1                                | 20677    | 0,3                                |
| Хмельницька       | 5963     | 0,1                                | 3111     | 0                                  |
| Черкаська         | 4342     | 0                                  | 6270     | 0,1                                |
| Чернівецька       | 4637     | 0,1                                | 8713     | 0,3                                |
| Чернігівська      | 5215     | 0,1                                | 10607    | 0,1                                |
| м. Київ           | 1520660  | 0,7                                | 1104535  | 0,8                                |

Джерело: систематизовано авторами на основі даних [8].

ласть: 44 закладів розміщення та 2 490 місць (2000 рік) й 103 закладів та 12 081 місця (2019 року). м. Київ: 95 закладів розміщення та 14 478 місць (2000 рік) й 129 закладів розміщення та 19 619 місць (2019 рік). Надзвичайно стрімкі темпи розвитку показала Херсонська область. Анексія Криму та переміщення через це значної частини відпочивальників в інші приморські регіони України сприяли збільшенню кількості закладів розміщення з 47 у 2000 році до 88 — 2019 року, а місць розміщення з 2 817 у 2000 році до 16 594 — 2019 року [5; 6].

Водночас, торкаючись частки вказаних лідерів в загальному обсязі готельних послуг України варто відзначити розширення долі Одеської області на ринку України, а саме з 8% до 12% за кількістю готелів та з 9% до 14% за кількістю місць розміщення. Це найвищі показники зростання в країні. Наближається за динамікою розвитку до неї Запорізька область. Збільшення кількості закладів розміщення зросло з 5% до 8%, а місць розміщення з 4% до 10%. Незначні темпи зростання притаманні Миколаївській (з 4% до 6% кількості закладів розміщення та з 3% до 6% місць розміщення) та Київській (з 4% до 6% закладів розміщення та з 3% до 5% місць розміщення) областям. Застій, а подекуди і спад, демонструють Дніпропетровська область та м. Київ. Динаміка розвитку готельної справи м. Київ взагалі характеризується скороченням частки кількості місць розміщення з 16% до 11%, за збереження частки кількості засобів розміщення в межах України на рівні 8%. Причина цього перетворення міста значною мірою в ділову столицю, розширення кількості офісних приміщень за рахунок готельного сектору. Прикладом може слугувати продаж з онлайн аукціону одного з найбільших готелів України — готелю Дніпро та заява нових власників про наміри перетворення будівлі на центр кіберпорту.

## ВИСНОВКИ

Отже, індустрія гостинності характеризується динамічними темпами зростання. Аналіз розвитку готелів та ресторанів засвідчує залежність темпів розвитку від стабільності політичної системи в країні. Відсутність політичної криз сприяло збільшенню кількості підприємств готельно-ресторанної галузі, притоку інвестицій, зростанню обсягів виробництва. Загострення ж ситуації призводило до зворотних процесів. Нині можна вести мову про стабілізацію роботи галузі та досягнення нею докризових показників розвитку у 2019 році. Значна роль у цьому належить фізичним особам підприємцям, на долю яких припадало 70—90% усіх підприємств готельно-ресторанної сфери. Динамічний розвиток об'єктів малого та середнього бізнесу також був результатом реалізації курсу приватизації державного майна та побудови роботи галузі на принципах ринку. Ці процеси з одного боку сприяли додатковому залученню інвестицій, а з іншого — призводили до скорочення частки великих готельних підприємств. Прикладом слугує гучний продаж з аукціону готелю "Дніпро". Розвитку індустрії гостинності сприяло підписання угоди про безвіз та інтеграційні процеси до країн Європейського Союзу. За даними ВТО майже половина готельного фонду світу (49%) розміщена в країнах Європи, тоді як готельний фонд України становить 0,9% від європейського. Наближеність до такого центру та конкурентна цінова політика сприятимуть подальшому розвитку галузі. Посилення ж конкуренції українських готелів та ресторанів має відбутися за рахунок подальшого покращення сервісу та якості обслуговування, ефективній взаємодії усіх елементів індустрії гостинності.

## Література:

1. Давидова О. Індустрія гостинності у контексті проведення Євро-2012. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія економіка. 2011. № 121—122. С. 44—48.

2. Волковська Я.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 12. С. 82—85.

3. Онишчук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 4 (21). 297—304.

4. Кондратенко Н.О., Оболенцева Л.В. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку готельного бізнесу в регіонах України. Проблеми економіки. 2019. № 4 (42). С. 72—80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-72-80>

5. Офіційний сайт Держдержавної служби статистики України. Колективні засоби розміщення в Україні у 2017 році. Статистичний щорічник. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/05/zb\\_kzr\\_2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_kzr_2017.pdf) (дата звернення: 10.01.2021).

6. Офіційний сайт Держдержавної служби статистики України. Колективні засоби розміщення в Україні (юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб) у 2019 році. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2019/tyr/kol\\_zas\\_ukr/arch\\_kol\\_zas\\_ukr.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2019/tyr/kol_zas_ukr/arch_kol_zas_ukr.htm) (дата звернення: 10.01.2021).

7. Офіційний сайт Держдержавної служби статистики України. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2013—2019 роках. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2010—2019 роках. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/ioz.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/ioz.htm) (дата звернення: 10.01.2021).

8. Офіційний сайт Держдержавної служби статистики України. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/ioz.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/ioz.htm) (дата звернення: 15.12.2020).

## References:

1. Davydova, O. (2011), "Hospitality industry in the context of Euro-2012", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya ekonomika*, vol. 121—122, pp. 44—48.

2. Volkovskaya, Ya.V. (2015), "Trends in the development of hotel and restaurant business in Ukraine", *Scientific Bulletin of the International Humanities University*, vol. 12, pp. 82—85.

3. Onishchuk, N.V. (2019), "Development of the hospitality industry in Ukraine and the world", *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 4 (21), pp. 297—304.

4. Kondratenko, N.O. and Obolentseva, L.V. (2019), "Analysis of the current state and trends in the hotel business in the regions of Ukraine", *Problems of the economy*, vol. 4 (42), pp. 72—80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-72-80>

5. Official site of the State Statistics Service of Ukraine (2018), "Collective accommodation in Ukraine in 2017. Statistical yearbook", available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/05/zb\\_kzr\\_2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_kzr_2017.pdf) (Accessed: 10 January 2021).

6. Official site of the State Statistics Service of Ukraine (2020), "Collective accommodation in Ukraine (legal entities, separate divisions of legal entities) in 2019", available at: [https://ukrstat.org/en/operativ/operativ2019/tyr/kol\\_zas\\_ukr/arch\\_kol\\_zas\\_ukr.htm](https://ukrstat.org/en/operativ/operativ2019/tyr/kol_zas_ukr/arch_kol_zas_ukr.htm) (Accessed: 10 January 2021).

7. Official site of the State Statistics Service of Ukraine (2020), "The volume of products (goods, services) of large, medium, small and micro enterprises by type of economic activity in 2013-2019". "Number of large, medium, small and micro enterprises by types of economic activity in 2010-2019", available at: [https://ukrstat.org/en/operativ/menu/menu\\_u/ioz.htm](https://ukrstat.org/en/operativ/menu/menu_u/ioz.htm) (Accessed: 10 January 2021)

8. Official site of the State Statistics Service of Ukraine (2020), "Capital investment by type of economic activity", available at: [https://ukrstat.org/en/operativ/menu/menu\\_u/ioz.htm](https://ukrstat.org/en/operativ/menu/menu_u/ioz.htm) (Accessed: 15 December 2020).

*Стаття надійшла до редакції 18.01.2021 р.*



О. І. Жидков,  
аспірант кафедри менеджменту і маркетингу,  
Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса  
ORCID ID: 0000-0003-1876-874X

І. А. Ажаман,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу,  
Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса  
ORCID ID: 0000-0002-0245-1652

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.47

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ

O. Zhydkov,  
Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,  
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odessa  
I. Azhaman,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Marketing,  
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odessa

### CONCEPTUAL ASPECTS OF ENTERPRISE POTENTIAL MANAGEMENT ON A MARKETING BASIS

*Обґрунтовано актуальність проведення досліджень, визначено мету і завдання управління розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства. Запропоновано управління інноваційним розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства здійснювати на основі інтеграційного підходу, який поєднуватиме в собі переваги системного щодо розгляду потенціалу підприємства як системи, яка складається з певних елементів, взаємопов'язаних між собою, ситуаційного — з точки зору врахування впливу оточуючого середовища, функціонального та процесного — щодо комплексності та послідовності дій для забезпечення результату, а також врахування сучасних тенденцій та напрямів розвитку менеджменту, зокрема в контексті підтримки саморозвиваючих та самоорганізованих систем, в яких на перше місце виходить людський чинник — основний ресурс і генератор інноваційного розвитку.*

*Процес управління інноваційним розвитком економічного потенціалу підприємства пропонується розглядати як комплекс послідовних функцій управління, реалізація яких дозволить забезпечити формування, використання та подальше нарощення потенціалу, що створить передумови для забезпечення гнучкості та адаптації суб'єкту господарювання до впливу оточуючого середовища та сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.*

*The relevance of conducting research has been substantiated, the goals and tasks of managing the development of the economic potential of the service enterprise have been defined. It is proposed to manage the innovative development of the economic potential of a service enterprise on the basis of an integrative approach that would combine the advantages of a systematic consideration of the potential of the enterprise as a system, which consists of certain elements which are interrelated, situational — from the point of view of environmental impact, functional and procedural — in terms of complexity and sequencing of actions to ensure the result, as well as taking into account current trends and directions of management development, in particular in the context of supporting self-development and self-organizing systems in which the human factor comes first — the main resource and generator of innovative development.*

*It is proposed that the process of managing the innovative development of an enterprise's economic potential should be seen as a coherent set of governance functions that will enable the generation, use and further development of capacity, Create the prerequisites for flexibility and adaptation of the entity to environmental impacts and contribute to the achievement of the strategic objectives of the enterprise.*

*Management of the innovative development of the economic potential of a service enterprise, taking into account the stages of the life cycle, can be presented as a process that includes a sequence of stages, In order to identify priorities and directions for the development of the components of economic potential, taking into account the impact of external and internal factors and the opportunities and constraints they impose. This process of managing the development of an enterprise's economic potential through marketing involves the following steps: assessing the current state and level of development of the enterprise's economic potential; identifying the factors influencing development and determining the direction of development; Determining the importance of factors and the extent to which they affect economic potential; identifying the main factors affecting economic potential at a given stage in the life cycle of the enterprise; identification of priority components of economic potential for each stage of the life cycle of the enterprise; identification of opportunities and constraints for the development of priority elements of economic potential at each stage of the life cycle of the enterprise; Identification of methods and instruments for the development of priority elements of economic potential; development of strategic guidelines for the development of the economic potential of an enterprise; monitoring of the organization of the development of elements of economic potential; Assessment of the effectiveness of the management of the development of the economic potential of an enterprise at the stage of the business life cycle.*

*The implementation of this approach to the management of economic potential will allow for environmental changes and ensure that economic potential is in line with the stages of the life cycle of the enterprise and will contribute to the competitiveness of the enterprise; and The ability to identify and meet the market needs of consumers.*

*Ключові слова: управління, розвиток, економічний потенціал, зовнішнє середовище, підходи, методи дослідження, процес.*

*Key words: management, development, economic potential, external environment, approaches, research methods, process.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На діяльність підприємства здійснює вплив комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів, змінюючи його організаційно-виробничу структуру та ринкові можливості, його конкурентоспроможність. Вплив факторів відбувається протягом всього періоду існування, що в свою чергу, вимагає постійного контролю за економічним потенціалом, коригування стратегій розвитку, тобто управління економічним потенціалом. Вказане визначає актуальність проведення досліджень за вказаним напрямом та практичне значення отриманих результатів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що питання управління потенціалом підприємства отримали широкого розгляду в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема таких як Азарян О. М., Григораш О. В., Кисельова В. А., Рязанцева О. В., Лапін Є. В., Маслак О. І., Безручко О. О. та інших. У наукових публікаціях Григораш О. В. представлені результати дослідження щодо концептуальних підходів до управління економічним потенціалом підприємств. У дослідженнях Кисельової В. А., Рязанцевої О. В., Аристархова П. В. наведені результати аналізу розвитку концепції економічного потенціалу сучасного підприємства. Проте недостатньо уваги приділено маркетинговим засадам управління потенціалом, що і обумовлює доцільність проведення досліджень у цьому напрямі.

## МЕТА СТАТТІ

Метою наукового дослідження є формування концептуальних підходів щодо управління потенціалом підприємства на маркетингових засадах.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства має на меті реалізацію комплексу управлінських функцій, як-от: планування, організація, мотивування, координація та контроль, направлені на удосконалення процесів щодо формування,

ефективного використання і подальшого нарощення його обсягів (розвитку), враховуючи особливості стадій життєвого циклу суб'єкту господарювання. Відповідно до вказаної мети основними завданнями управління розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства є:

— удосконалення складу та структури економічного потенціалу підприємства, що відповідатимуть цілям та місії останнього;

— розвиток економічного потенціалу у відповідності до стратегічного напряму розвитку суб'єкту господарювання;

— забезпечення відповідного рівня гнучкості потенціалу для створення умов до адаптації суб'єкту господарювання впливу факторів оточуючого середовища;

— підвищення рівня керованості складових економічного потенціалу підприємства;

— підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємства.

Управління розвитком економічного потенціалу підприємства повинно бути націлене на виявлення і подальше використання резервів потенціалу та пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності суб'єкту господарювання.

У сучасних умовах сформовані різні підходи до управління певними суб'єктами. Для економічного потенціалу сервісного підприємства пропонується управління розвитком будувати на основі таких (рис. 1).

Системний підхід до управління інноваційним розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства передбачає комплекс дій щодо прийняття і реалізації управлінських рішень, націлених на раціональне використання, оптимізацію і нарощування економічного потенціалу підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей і забезпечення стійкого розвитку. Такий підхід базується на розгляді економічного потенціалу як сукупності його елементів, кожний з яких виконує конкретні функції при одночасній взаємодії таких складових, що і дозволяє досягати цілей системи в цілому. Проте в цьому підході в повній мірі не враховується вплив оточуючого середовища та необхідність адаптації до змін.

Ситуаційний підхід — доцільно розглядати як продовження системного доповнюючи попередній врахуванням того, що підприємство та його економічний потенціал є відкритою системою, що постійно піддається впливу оточуючого середовища, а отже виникає необхідність коректив та відповідного ситуаційного впливу для забезпечення адаптації системи до змін в оточуючому середовищі.

Функціональний підхід — передбачає розгляд управління з позиції реалізації комплексу функцій управління, до яких відносяться планування, організація, мотивація, координація та контроль щодо процесів формування, ефективного використання та розвитку економічного потенціалу, що здійснюються відповідними структурними підрозділами, одиницями організаційної структури управління суб'єктом господарювання. Такий підхід дозволяє раціонально розподілити функції щодо управління економічним потенціалом між окремими структурними підрозділами, проте він не дозволяє забезпечити максимального рівня зацікавленості в досягненні кінцевого результату такого управління — сприяння реалізації стратегії розвитку підприємства загалом.

Процесний підхід передбачає розгляд управління інноваційним розвитком економічного потенціалу з точки зору послідовності певних дій, що в сукупності дозволяє отримати бажаний результат. Проте такий підхід також не враховує мотиваційну складову та вплив оточуючого середовища на підприємство як відкриту систему.

Розвиток наукових відходів до менеджменту слугував поштовхом, який сприяв визначенню нового підходу до менеджменту, який отримав назву "Менеджмент 2.0". Такий підхід характеризується відходом від чіткої ієрархії в управлінні, зміною мотиваційного спрямування на розвиток корпоративної культури та цінностей, орієнтацією на підвищення гнучкості організаційної структури до змін в оточуючому середовищі. Для такого підходу характерним є спрямування на підтримку саморозвиваючих і самоорганізованих систем, які ґрунтуються на використанні здібностей працівників до самореалізації (selfdevelopment) як чинника ефективного саморозвитку; поєднання процесів адміністративного



Рис. 1. Підходи до управління інноваційним розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства

Джерело: узагальнено авторами.

управління і свідомого саморозвитку працівників. За такого підходу кадрова складова економічного потенціалу стає основною і розглядається як така, яка активує інноваційний розвиток системи.

Як узагальнюючий нами пропонується управління інноваційним розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства здійснювати на основі інтеграційного підходу, який поєднуватиме в собі переваги системного щодо розгляду потенціалу підприємства як системи, яка складається з певних елементів, взаємопов'язаних між собою, ситуаційного — з точки зору врахування впливу оточуючого середовища, функціонального та процесного — щодо комплексності та послідовності дій для забезпечення результату, а також врахування сучасних тенденцій та напрямів розвитку менеджменту, зокрема в контексті підтримки саморозвиваючих та самоорганізованих систем, в яких на перше місце виходить людський чинник — основний ресурс і генератор інноваційного розвитку.

Процес управління інноваційним розвитком економічного потенціалу підприємства пропонується розглядати як комплекс послідовних функцій управління, реалізація яких дозволить забезпечити формування, використання та подальше нарощення потенціалу, що створить передумови для забезпечення гнучкості та

Таблиця 1. Матриця TEMPLES-аналізу для ТОВ "Стандарт"

| 1. Техніко-технологічні (Т)   | 2. Економічні (Е)  |
|---|--|
| 1.1 Розвиток технологій альтернативного енерговикористання.   | 2.1 Зниження купівельної спроможності населення, рівня фактичних доходів.      |
| 1.2 Впровадження нових технологій та устаткування в галузі.   | 2.2 Посилення податкового навантаження.  |
| 1.3 Впровадження нових підходів до підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.                          | 2.3 Знецінення національної валюти.  |
| 1.4 Впровадження новітніх матеріалів, сировини  | 2.4 Інфляційні процеси.  |
|   | 2.5 Підвищення цін на енергоносії  |
| 3. Ринкові (М)  | 4. Політико-правові (PL)   |
| 3.1 Посилення активності конкурентів.   | 4.1 Посилення політичної нестабільності.                                       |
| 3.2 Вихід на ринок нових конкурентів.   | 4.2 Погіршення експортно-імпорتنних умов.                                      |
| 3.3 Впровадження нових підходів щодо просування продукції та послуг на ринку (маркетингове забезпечення). | 4.3 Оновлення законодавчо-нормативної бази в галузі підприємництва та бізнесу. |
| 3.4 Розширення ринку послуг в галузі сервісу та обслуговування  | 4.4 Зміни в політиці держави щодо купівлі-продажу авто                         |
| 5 Екологічні (Е)  | 6 Соціально-демографічні (S)   |
| 5.1 Погіршення (подовження) епідеміологічної ситуації в країні.   | 6.1 Зміна переваг в уподобаннях споживачів.                                    |
| 5.2 Посилення дії абіотичних факторів на довкілля (склад повітря, води, температура, вологість та інше).  | 6.2 Підвищення рівня безробіття.   |
| 5.3 Зміна клімату   | 6.3 Посилення міграційних процесів.  |
|   | 6.4 Зниження чисельності населення.  |
|   | 6.5 Зміна статеві-вікової структури населення                                  |

**Таблиця 2. Оцінка впливу макросередовища на функціонування ТОВ "Стандарт"**

| Фактори макросередовища  | Важливість для галузі (1, 2, 3) | Ступінь впливу (0, 1, 2, 3) | Характер впливу (+/-) | Загальна оцінка впливу |
|--|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Техніко-технологічні (Т)</b>  |                                 |                             |                       |                        |
| Розвиток технологій альтернативного енерговикористання   | 2                               | 2                           | -                     | -4                     |
| Впровадження нових технологій та устаткування в галузі   | 3                               | 2                           | +                     | +6                     |
| Впровадження нових підходів до підготовки та підвищення кваліфікації кадрів                          | 2                               | 1                           | +                     | +2                     |
| Впровадження новітніх матеріалів, сировини   | 2                               | 2                           | +                     | +4                     |
| <b>Разом по групі</b>  |                                 |                             |                       | +8                     |
| <b>Економічні (Е)</b>  |                                 |                             |                       |                        |
| Зниження купівельної спроможності населення, рівня фактичних доходів                                 | 2                               | 3                           | -                     | -6                     |
| Посилення податкового навантаження   | 2                               | 2                           | -                     | -4                     |
| Знецінення національної валюти   | 2                               | 2                           | -                     | -4                     |
| Інфляційні процеси   | 2                               | 2                           | -                     | -4                     |
| Підвищення цін на енергоносії  | 1                               | 1                           | -                     | -1                     |
| <b>Разом по групі</b>  |                                 |                             |                       | -19                    |
| <b>Ринкові (М)</b>   |                                 |                             |                       |                        |
| Посилення активності конкурентів   | 2                               | 3                           | -                     | -6                     |
| Вихід на ринок нових конкурентів   | 2                               | 2                           | -                     | -4                     |
| Впровадження нових підходів щодо просування продукції та послуг на ринку (маркетингове забезпечення) | 2                               | 1                           | +                     | +2                     |
| Розширення ринку послуг в галузі сервісу та обслуговування   | 3                               | 2                           | +                     | +6                     |
| <b>Разом по групі</b>  |                                 |                             |                       | -2                     |
| <b>Політико-правові (PL)</b>   |                                 |                             |                       |                        |
| Посилення політичної нестабільності  | 1                               | 1                           | -                     | -1                     |
| Погіршення експортно-імпорتنних умов   | 2                               | 2                           | -                     | -4                     |
| Оновлення законодавчо-нормативної бази в галузі підприємництва та бізнесу                            | 2                               | 1                           | +                     | +2                     |
| Зміни в політиці держави щодо купівлі-продажу авто   | 2                               | 3                           | -                     | -6                     |
| <b>Разом по групі</b>  |                                 |                             |                       | -9                     |
| <b>Екологічні (Е)</b>  |                                 |                             |                       |                        |
| Погіршення (подовження) епідеміологічної ситуації в країні   | 2                               | 1                           | -                     | -2                     |
| Посилення дії абіотичних факторів на довкілля (склад повітря, води, температура, вологість та інше)  | 1                               | 1                           | +                     | +1                     |
| Зміна клімату  | 1                               | 0                           | +                     | 0                      |
| <b>Разом по групі</b>  |                                 |                             |                       | -1                     |
| <b>Соціально-демографічні (S)</b>  |                                 |                             |                       |                        |
| Зміна переваг в уподобаннях споживачів   | 2                               | 2                           | -                     | -4                     |
| Підвищення рівня безробіття  | 1                               | 1                           | -                     | -1                     |
| Посилення міграційних процесів   | 1                               | 0                           | -                     | 0                      |
| Зниження чисельності населення   | 1                               | 0                           | -                     | 0                      |
| Зміна статеві-вікової структури населення  | 1                               | 0                           | -                     | 0                      |
| <b>Разом по групі</b>  |                                 |                             |                       | -5                     |
| <b>Загальна оцінка</b>   |                                 |                             |                       | <b>-28</b>             |

адаптації суб'єкту господарювання до впливу оточуючого середовища та сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства. Процес управління є безперервним та передбачає постійний моніторинг впливу чинників зовнішнього середовища з метою швидкої адаптації до змін.

Під час оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища може бути використано систему методів і прийомів. На основі результатів проведених досліджень при моніторингу впливу зовнішнього середовища в процесі управління економічним потенціалом сервісного підприємства нами пропонується використовувати TEMPLES-аналіз в поєднанні з матрицею "ймовірність посилення фактору — вплив фактору на організацію"

та методом побудови профілю середовища (матричний аналіз). Отже на першому кроці експертним шляхом було визначено основні групи факторів макросередовища, що в найбільшій мірі впливають на діяльність підприємства галузі сервісу та обслуговування — на прикладі ТОВ "Стандарт". До таких факторів було віднесено: економічні, ринкові, технологічні, політико-правові, екологічні, соціально-демографічні. Для кожної з вказаних груп факторів було визначено 3—5 факторів, що є найбільш значущими (табл. 1).

Наступним кроком стала побудова профілю макросередовища для сервісного підприємства. Для цього використано матричний метод. Отримані результати представлено в таблиці 2.

Згідно з отриманими результатами загалом макросередовище має негативний вплив на сервісне підприємство (-28), найбільшої уваги вимагають фактори економічного і політико-правового характеру (-19 та -9). Техніко-технологічні фактори виступають джерелом щодо покращення умов діяльності підприємства та формування та подальшого нарощення його економічного потенціалу (+8).

Для визначення сили впливу пропонується використовувати таку формулу (пропозиція автора):

$$\pm CH_{\phi} = \frac{\pm OB_{\phi}}{OB_{max}} \quad (1),$$

де  $CH_{\phi}$  — сила та напрям впливу (- негативний; + позитивний);

+/-  $OB_{\phi}$  — оцінка впливу зовнішнього середовища на суб'єкт господарювання, визначена на певний період часу;

$OB_{max}$  — максимально позитивна оцінка впливу зовнішнього середовища на суб'єкт господарювання (розраховується як сума добутоків найвищих оцінок за всіма факторами, обраними для розрахунку).

За результатами розрахунку отримано коефіцієнт:  $\frac{-28}{225} = -0,12$ . Для оцінки значення кое-

фіцієнту запропоновано наступну градацію: +/- 0,39 — слабкий позитивний (негативний); +/- 0,4-0,69 — середній позитивний (негативний); +/- 0,7-1,0 — сильний позитивний (негативний).

Отже, відповідно до запропонованого підходу вплив оточуючого середовища можливо оцінити як негативний слабкий. Також такий підхід пропонується використовувати для кожної групи факторів. Відповідно вплив групи техніко-технологічних факторів оцінено коефіцієнтом 0,22 — слабкий позитивний, а групу економічні фактори — "-0,42" — середній негативний вплив. Отже, ТОВ "Стандарт" найбільшої уваги при формуванні та розвитку економічного потенціалу необхідно приділяти передусім економічним факторам зовнішнього середовища.

Застосування вищезазначених методів аналізу дозволить визначити напрями та тенденції впливу зовнішнього середовища на підприємство, що в подальшому стане підґрунтям для прийняття управлінських рішень, направлених на досягнення цілей бізнес-одиниці, зокрема щодо максимізації ринкової вартості, посилення конкурентоспроможності, забезпечення його стійкого розвитку через формування та задоволення потреб споживачів.

Управління розвитком економічного потенціалу підприємства сфери сервісу та обслуговування передбачає врахування чинників, що визначають напрями такого розвитку. До таких чинників можна віднести: жит-

**Таблиця 3. Напрями розвитку складових економічного потенціалу у відповідності до стадії життєвого циклу підприємства**

| Показники   | Стадії життєвого циклу підприємства                             |  |  |   |                                      |
|---|---|--|--|---|--------------------------------------|
|   | Зародження  | Розвитку   | Зрілості                                 | Диверсифікації  | Западу                               |
| Розмір та стан економічного потенціалу                | Низький   | Середній   | Високий                                  | Високий, зниження   | Низький                              |
| Напрямок розвитку економічного потенціалу             | Формування  | Збільшення обсягів нарощення можливостей   | Збереження та подальше нарощення         | Підвищення рівня спеціалізації у відповідності до напрямів диверсифікації                                 | Збереження у відповідності до потреб |
| Пріоритетні складові елементи економічного потенціалу | Інноваційний.<br>Маркетинговий.<br>Фінансовий.<br>Виробничий    | Фінансовий.<br>Виробничий.<br>(ресурсний).<br>Кадровий.<br>Організаційно-управлінський.<br>Маркетинговий | Організаційно-управлінський.<br>Кадровий | Фінансовий.<br>Інвестиційно-інноваційний.<br>Організаційно-управлінський.<br>Маркетинговий.<br>Виробничий | Організаційно-управлінський          |
| Пріоритетні ресурсні складові економічного потенціалу | Інформаційні.<br>Трудові.<br>Фінансові.<br>Матеріально-технічні | Трудові<br>Фінансові<br>Матеріально-технічні   | Трудові                                  | Інформаційні.<br>Трудові.<br>Фінансові.<br>Матеріально-технічні   | Інформаційні.<br>Трудові             |

Джерело: узагальнено та доповнено автором.

тевий цикл підприємства, види ресурсів підприємства, адміністративні можливості; технології перетворення ресурсів; фінансові можливості; можливості інноваційного зростання та ін. Саме життєвий цикл підприємства визначає особливості складу та структури економічного потенціалу. Розглянемо такі особливості більш детально.

Підприємство як соціально-економічна система має певні стадії життєвого циклу. Кожна стадія характеризується нагальними проблемами, що потребують вирішення, але кожному періоду характерні свої особливості. Так створення підприємства та його існування передбачає постійну увагу до таких питань, як його функціонування, перспективи розвитку, забезпечення стабільності. Новостворювані підприємства концентрують зусилля на створенні умов та підтримці основних виробничо-господарських функцій. Стратегії розвитку є необхідними на такому етапі, але першочерговим завданням виступає саме питання функціонування. За думкою Кисельової В.А., Рязанцевої О.В., Аристархова П.В., "функціонування підприємства — це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність системи, якісну визначеність, істотні характеристики".

Кожне підприємство характеризує власний життєвий цикл, для якого притаманні певні риси. В науковій літературі узагальнено особливості та сформовано основні стадії, які проходять підприємства. Це такі стадії як: зародження і становлення, розвиток, зрілість, диверсифікація та занепад. Кожна з таких стадій життєвого циклу має свої відмітні характеристики, зокрема розміри підприємства, обсяги продажу, рівень розвитку економічного потенціалу тощо. Особливості стадій життєвого циклу підприємства формують пріоритети розвитку окремих складових елементів економічного потенціалу, можливості та напрями їх розвитку.

Рівень, пріоритети та напрями розвитку економічного потенціалу сервісного підприємства у відповідності до стадій життєвого циклу підприємства представлено у таблиці 3.

Для кожної стадії життєвого циклу підприємства характерні свої пріоритетні складові економічного потенціалу, а також напрями їх розвитку. Так, на стадії зародження та становлення підприємство вирішує питання організації виробничо-збутової діяльності, зокрема активно є його інноваційна політика; виходить на ринок, що супроводжується значними витратами, в тому числі маркетингового спрямування, пов'язаними

з доланням ринкових бар'єрів. На цій стадії підприємство формує економічний потенціал, його рівень є низьким.

Розвиток направлений на пошук шляхів залучення фінансових ресурсів, формування контактів з поставальниками ресурсів, розробці маркетингової компанії щодо просування товару на ринок у відповідності до потреб потенційних споживачів. Пріоритетними є розвиток таких складових, як інноваційного потенціалу — шляхом створення нових товарів у відповідності до потреб ринку, маркетингового — розроблення та реалізація маркетингових кампаній по просуванню товарів підприємства, формування іміджу підприємства; фінансового — пошук зовнішніх джерел фінансування та виробничого — формування та забезпечення ефективного розподілу матеріально-технічних ресурсів та забезпечення високої якості товарів та послуг.

Стадія розвитку характеризується середнім розміром економічного потенціалу, збільшенням можливостей до нарощення його обсягів. На цій стадії підприємство активно збільшує обсяги виробництва та збуту продукції, надання послуг, що супроводжується зростанням ринкової частки, посиленням конкурентоспроможності підприємства, посилення можливостей щодо фінансування власними силами. На цій стадії пріоритетними є розвиток фінансового потенціалу — шляхом раціонального розподілу власних ресурсів та пошуку шляхів залучення зовнішніх інвестицій; виробничого потенціалу — шляхом нарощення матеріально-технічної бази, сприяння підвищенню рівня стандартизації, розширенню асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості; кадрового потенціалу шляхом формування ефективної кадрової політики підприємства, направленої на залучення працівників, створення умов до їх швидкої адаптації, забезпечення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, формування системи мотивації тощо.

Стадія зрілості характеризується закріпленням позицій підприємства на ринку, стабільними обсягами збуту продукції, клієнтською базою, високим рівнем конкурентоспроможності підприємства. На даній стадії вагомим є розвиток організаційно-управлінського потенціалу — пов'язаного з удосконаленням системи управління шляхом удосконалення мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури, використання сучасних методів та прийомів управління, системи стратегічного та тактичного планування, вдосконалення системи обліку та контролю.

Стадія диверсифікації пов'язана з виходом підприємства на нові ринки збуту та виробництво нових видів продукції така діяльність вимагає пріоритетного розвитку фінансового, інвестиційно-інноваційного, організаційно-управлінського, маркетингового та виробничого потенціалів. Напрями їх розвитку поєднують у собі етапи розвитку в контексті нарощення обсягів виробництва та просування нових продукції та послуг на ринку за одночасного утримання позицій підприємства на існуючих (освоєних) ринках.

Стадія занепаду характеризується зменшенням обсягів збуту, послабленням конкурентних позицій підприємства на ринку, погіршенням його фінансового стану. Рівень потенціалу підприємства на даній стадії характеризується тенденціями до зниження. Пріоритетними напрями розвитку потенціалу залишається організаційно-управлінський — його мета максимально тривалий час забезпечити збереження позицій підприємства на ринку, що можливо через використання методів антикризового управління та удосконалення стратегічного управління підприємством.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи проведені дослідження, управління інноваційним розвитком економічного потенціалу сервісного підприємства з врахуванням стадій життєвого циклу можливо представити як процес, який включає послідовність етапів, націлених на визначення пріоритетів та напрямів розвитку складових економічного потенціалу, враховуючи вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища та можливостей і обмежень, які вони визначають. Такий процес управління розвитком економічного потенціалу підприємства на маркетингових засадах включає такі етапи:

- оцінку поточного стану та рівня розвитку економічного потенціалу підприємства;
- визначення чинників, що впливають на розвиток і визначають напрям розвитку;
- визначення вагомості чинників та ступеня їх впливу на економічний потенціал;
- визначення основних чинників, які впливають на економічний потенціал на певній стадії життєвого циклу підприємства;
- визначення пріоритетних складових елементів економічного потенціалу для кожної стадії життєвого циклу підприємства;
- визначення можливостей і обмежень щодо розвитку пріоритетних елементів економічного потенціалу на кожній стадії життєвого циклу підприємства;
- визначення методів та інструментів розвитку пріоритетних елементів економічного потенціалу;
- формування стратегічних орієнтирів розвитку економічного потенціалу підприємства;
- контроль за організацією процесу розвитку елементів економічного потенціалу;
- оцінка ефективності управління розвитком економічного потенціалу підприємства в розрізі етапів життєвого циклу підприємства.

Реалізація вказаного підходу до управління розвитком економічного потенціалу дозволить враховувати зміни в оточуючому середовищі та забезпечить відповідність економічного потенціалу стадіям життєвого циклу підприємства та сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства та можливості визначення і задоволення ринкових потреб споживачів.

## Література:

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу сервісного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7028>
2. Азарян О.М. Концепція управління потенціалом підприємства на основі інтегрального маркетингу.

Вісник Приазовського державного технічного університету: зб. наукових праць. ПДТУ. Маріуполь, 2012. Вип. 24. С. 128—132.

3. Григораш О.В. Концептуальний підхід до управління економічним потенціалом торговельних підприємств. *Економіка і організація управління*. 2012. № 2 (12). С. 105—112.

4. Кисельова В.А., Рязанцева О.В., Аристархов П.В. Анализ развития концепции экономического потенциала предприятия [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-razvitiya-kontseptsii-ekonomicheskogo-potentsiala-predpriyatiya/viewer>

5. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. Харків: НТУ "Харківський політехнічний ін-т", 2006. 37 с.

6. Маслак О.І., Безручко О.О. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 1. С. 201—212.

7. Маслак О.І., Безручко О.О. Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 121—127.

8. Отенко І.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: монография. Харьков: ХНЭУ, 2006. 256 с.

9. Рзаєва Т.Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги та недоліки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Т. 3. С. 150—155.

10. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 320 с.

## References:

1. Azhaman, I.A. and Zhydkov, O.I. (2019), "Methodical approaches to assessing the level of development of the economic potential of the service enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7028> (Accessed 08 Feb 2021).
2. Azarian, O.M. (2012), "The concept of enterprise potential management based on integrated marketing", *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu: zb. naukovykh prats'*. PDTU. Mariupol', vol. 24, pp. 128—132.
3. Hryhorash, O.V. (2012), "Conceptual approach to managing the economic potential of commercial enterprises", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2 (12), pp. 105—112.
4. Kisel'ova, V.A. Rjazanceva, O.V. and Aristarhov, P.V. (2010), "Analysis of the development of the concept of the economic potential of the enterprise", available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-razvitiya-kontseptsii-ekonomicheskogo-potentsiala-predpriyatiya/viewer> (Accessed 10 Feb 2021).
5. Lapin, Ye.V. (2006), "Economic potential of the industrial enterprise: formation, estimation, management", *Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, NTU "Kharkivskiy politekhnichnyy in-t"*, Kharkiv, Ukraine.
6. Maslak, O.I. and Bezruchko, O.O. (2014), "Management of economic potential of the enterprise at different stages of its life cycle", *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, vol. 1, pp. 201—212.
7. Maslak, O.I. and Bezruchko, O.O. (2013), "Features of assessing the economic potential of the enterprise in conditions of cyclical fluctuations", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 1 (48), pp. 121—127.
8. Otenko, I.P. (2006), *Strategicheskoe upravlenie potencialom predpriyatija* [Strategic management of enterprise potential], HNJeU, Kharkiv, Ukraine.
9. Rzaieva, T.H. (2014), "Approaches to assessing the potential of the enterprise: their advantages and disadvantages", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, no. 3, pp. 150—155.
10. Hjemel, G. (2013), *Manifest lidera. Chto dejstvitel'no vazhno sejchas* [Manifesto of the leader. What really matters now], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 08.02.2021 р.

УДК 338.48-027.541:94

О. В. Борисова,

к. геогр. н., доцент кафедри туризму, НПУ імені М. П. Драгоманова, м. Київ

ORCID ID: 0000-0002-63-79-0471

Т. А. Гринюк,

к. геогр. н., доцент кафедри економічної та фізичної географії,

НПУ імені М. П. Драгоманова, м. Київ

ORCID ID: 0000-0002-2170-2672

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.53

## ІСТОРИЧНА РЕКОНСТРУКЦІЯ: ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ

*O. Borysova,*

*PhD in Geography, Associate Professor of the Department of Tourism,*

*National Pedagogical Dragomanov University, Kyiv*

*T. Hryniuk,*

*PhD in Geography, Associate Professor of the Department of Economic and Physical Geography,*

*National Pedagogical Dragomanov University, Kyiv*

### HISTORICAL RECONSTRUCTION: SIGNIFICANCE FOR THE DEVELOPMENT OF REGIONAL TOURISM

*Статтю присвячено історичній реконструкції як новітньому методу та прийому в активізації унікального місцевого (локального) та регіонального туризму в Україні, що загалом сприяє загальному економічному розвитку території. Наголошується на ряді особливих функцій історичної реконструкції, що в умовах пошуку перспектив розвитку регіонального туризму формують дієвий феномен новизни територій. Історична реконструкція слугує інструментом поєднання минулого, сучасності та майбутнього української ментальності, традицій козацького роду, прагнення до національної ідентичності, сприяє відновленню історичної пам'яті. Історичні нашарування подій репрезентовані у брендингу Полтавської області. Фрагмент технології історичної реконструкції представлений у дослідженні туристичних подієвих локацій Гадяцького району Полтавської області і торкається періоду 1700—1721 рр. Запропонований SWOT-аналіз слугує виявленню реальних перспектив історичної реконструкції у розвитку подієвого туризму у регіоні.*

*The article is devoted to historical reconstruction as the latest method and method of activating the unique local and regional tourism in Ukraine, which in general contributes to the overall economic development of the territory. The interest in the historical events of the past is of particular importance at the present stage, because the restoration of historical truth serves to educate a patriotically motivated youth. Historical reconstruction is presented as an educational, entertaining activity to recreate the material and spiritual cultures of a particular historical epoch. As a modern movement that sets scientific goals and as a special kind of recreation and activities of interest. The growing role of historical reconstruction as a basis for the formation of event tourism is shown. The significance and essence of the phenomenon of historical reconstruction as a type of activity aimed at preserving and popularizing history, culture and ancient traditions are analyzed. This reveals the specifics of scientific research in the field of interdisciplinary interests of event, military tourism, historical science, branding. Emphasis is placed on a number of special functions of historical reconstruction, which in terms of finding prospects for the development of regional tourism form an effective phenomenon of novelty of territories. The usefulness and practical significance of examples of foreign experience in the introduction of historical reconstruction in the algorithm of tourist branding of territories is indicated. Historical reconstruction serves as a tool for combining the past, present and future of the Ukrainian mentality, traditions of the Cossack family, the*



*desire for national identity, helps to restore historical memory. Historical layers of events are represented in the branding of Poltava region. A fragment of the technology of historical reconstruction is presented in the study of tourist event locations of Hadiach district of Poltava region and concerns the period of 1700-1721. The proposed SWOT-analysis serves to identify real prospects for historical reconstruction in the development of event tourism in the region.*

*Ключові слова: історична реконструкція, подієвий туризм, історична пам'ять, Гадацький район, SWOT-аналіз, брендинг території.*

*Key words: historical reconstruction, event tourism, historical memory, Hadiach district, SWOT-analysis, territory branding.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Історична реконструкція в сучасному значенні цього поняття — досить молодий феномен, який видається цікавим в дослідницькому плані. Це не тільки форма дозвілля, а й новий погляд на осягнення історії. Безпосередня участь у будь-якій історичній події набагато більш пізнавальна, краще запам'ятовується і є сучаснішою, аніж класичні методи пізнання історії. Феномен історичної реконструкції полягає також у тому, що в ній переплітаються такі види діяльності і водночас сфери життя як наука, мистецтво, військова справа, спорт і туризм. Рух історичної реконструкції з кожним роком набуває все більшої популярності, перетворюючись на різновид міжнародного культурного співробітництва. Сьогодні, коли майбутнє планети значною мірою залежить від зрілості масової свідомості, рівня людських стосунків, що ґрунтуються на принципах толерантності, взаємовідповідальності, поваги до інших поглядів, цінностей, переконань, аспекти встановлення міжкультурного діалогу набувають особливого значення. Виняткова роль у його забезпеченні належить видам туризму, завдяки яким відбувається безперервний обмін духовно-культурними цінностями. Заходи історичної реконструкції стають основою для розвитку родієвого туризму в тому чи іншому регіоні, вони не тільки збагачують подієвий календар будь-якої території, а й сприяють формуванню культурної та історичної складової її іміджу, тим самим перетворюючи регіон на туристичний центр. Історична реконструкція стає поштовхом не лише до вивчення минулого свого народу, а й сприяє збереженню та примноженню історичної пам'яті, виховуючи почуття патріотизму, мужності, гідності, появи оригінальних методів виховної роботи з дітьми та молоддю. Багато туристичних агентств активно розробляють нові маршрути, включаючи до них певні фрагменти історичної реконструкції.

Говорячи про подієвий туризм у площині туристичної реконструкції на Полтавщині, слід зазначити, що цей край є багатим на місця військових баталій та на історичні постаті. Область сьогодні є лідером за показниками розвитку внутрішнього туризму в центральній Україні, саме тому її варто розглядати як базу для реалізації ідей історичної реконструкції на теренах України.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика вивчення феномену історичної реконструкції в світі та на Україні перебуває у полі зору таких науковців: Брунер Є., Болдуїн Г., Гукард Р., Пікард Д., Робінсон Д., Божок Н., Биков А., Внуков Я., Гуревич А., Драчова О., Кадер А., Гайдай С., Гавриленко К., Килимистий С., Петренко О. Кожен з авторів висвітлює певні аспекти історичної реконструкції — соціальні, освітні, визначаючи їх як масовий вид рольової гри, розкриваючи питання її використання як ресурсу подієвого туризму тощо.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є з'ясування перспектив розвитку подієвого туризму у Гадацькому районі Полтавської області шляхом історичної реконструкції окремих

фрагментів, пов'язаних з подіями Північної війни 1700—1721 рр., що відбувалися на території зазначеного району з метою підвищення його туристичної атрактивності, збереження та примноження історичної пам'яті.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Туризм уже давно набув масового явища. І з кожним роком число охочих подорожувати збільшується, так само, як і росте кількість дестинацій, які були б цікавими для туристів. Зокрема сьогодні у туристичній сфері досить поширеним явищем є використання нематеріальних ресурсів, які слугують елементом створення фестивалів та культурних заходів на базі історичної реконструкції. Відтворюючи події минулого, показуючи духовну та матеріальну культуру історичної епохи, організатори дійства стають творцями живої історії, а туристи часто можуть стати не лише спостерігачами, а ще й учасниками.

Організуються зleti, фестивалі, ярмарки, турніри, подорожі на точних копіях старовинних суден, змагання в єдиноборствах. Існують дійсні копії історичних поселень, де учасники реконструкції і туристи можуть пожити життям своїх предків, поринути в атмосферу древньої культури, дізнатися і відчувати багато того, що відоме нам тільки по історичних книгах.

Загалом же вивчення фольклору, народного життя, в якому відбиваються традиції, звичаї, обряди, побут, етичні, моральні, естетичні ідеали, менталітет народу, створює бажання зберегти і примножити славу предків. Саме на знанні історії відновлюється історична пам'ять поколінь — поняття, на яке спрямований епістемологічний і аксіологічний потенціал історичної реконструкції, виховується почуття патріотизму [3, с. 47; 8, с. 156].

Рух реконструкції охоплює сьогодні всі континенти. Він об'єднує різних людей з різними мотивами, але інструмент пізнання в їх руках схожий і в підсумку зводиться до калейдоскопу відчуттів, особистого переживання власного епосу-відтворення матеріальної і духовної культури тієї чи іншої історичної епохи і регіону з використанням археологічних, образотворчих та письмових джерел [5, с. 82].

Також під поняттям "історична реконструкція" розуміють рух, що ставить перед собою наукові цілі і використовує метод рольової гри і наукового експерименту для вирішення проблем і більш глибокого вивчення досліджуваного питання. В результаті рольова гра стала не тільки ефективним способом здійснення реконструктивної діяльності, але і найбільш оптимальним каналом соціального інтегрування однодумців.

Історична реконструкція стає відчутним соціальним трендом і значущою величиною в інтелектуальному просторі, про що свідчать показники інтернет-форумів [1, с. 183].

Не слід забувати також про господарське значення напряму історичної реконструкції. В умовах все більш зростаючого інтересу до руху доречно говорити про формування нової ніші на споживчих ринках країни, пов'язаної з цією сферою діяльності, що виражається у реалізації виробленої продукції сувенірного і рек-

візитно-рольового характеру (продаж амулетів, бутфорського озброєння і зброї, побутових предметів і ін.); виступах у рамках концертно — фестивального організації, ініційованих як місцевою адміністрацією, так і приватними особами і структурами, як засіб надання специфічного колориту; організації спеціалізованих заходів для приватних організацій бізнесу і підприємництва, які влаштовуються на комерційній основі і орієнтовані на трансформацію рекреаційної діяльності.

Варто зазначити, що будь-яке історичне свято чи фестиваль історичної реконструкції дуже гарно себе монетизує, оскільки автоматично перетворюється в економічне підприємство. Для прикладу, на середньостатистичному фестивалі в Європі вхідний квиток може коштувати від 4 до 12 євро (в залежності від того, чи буде кінний турнір), враховуються ціни на автентичні їжу, напої і сувеніри теж вище середнього. Кількість відвідувачів рахується в межах 1—2 тис. осіб за 2—3 дні. Тому не важко зрозуміти, що фестиваль не тільки окуповується, а й приносить чималий прибуток організаціям. А якщо проектувати на країну загальну кількість подібних фестивалів в рік, (наприклад, в Німеччині в 2004 році їх було близько 300, то в 2009 році вже 903, а сьогодні проводиться близько 1000 в рік) — очікуються значні прибутки в казну організаторів, учасників й країни проведення у вигляді податків від сфери туристичної діяльності.

Україна — країна з багатоміліонною історією, чий традиції шанують місцеві жителі, щорічно влаштовуючи в різних містах самобутні історичні фестивалі. Історична реконструкція в Україні розвивається сьогодні переважно у двох напрямках — жива історія та історичний середньовічний бій. Рух нараховує декілька тисяч осіб, десятки клубів від аматорських до професійних [9, с. 141—142]. Великі фестивалі вже зайняли свою сталу позицію на туристичному ринку — відбуваються з року в рік, відзначають ювілеї, заводять традиції. Сьогодні історична реконструкція є надзвичайно важливим ресурсом для розвитку подієвого і культурно-пізнавального різновидів туризму як важливих напрямків внутрішнього туризму України [12, с. 39].

Стратегія розвитку регіонального туризму та рекреації в Україні передбачає залучення в процес створення національного туристичного продукту нових туристично привабливих територій. Яскравим прикладом гармонійного поєднання та співіснування природної краси та багатогі історико-культурної спадщини є малознані і маловідомий Гадяцький район Полтавської області, який сміливо можна назвати районом-музеєм, районом-заповідником.

Історія Гадяччини виявилася багатою на різноманітні події. Численні об'єкти історико-культурної спадщини на території краю розповідають про козацьку добу, Північну, Першу Світову, Громадянську та Другу Світову війни у вигляді залишок фортець, оборонних валів, могил, пам'ятників і пам'ятних знаків полеглим воїнам та односельцям, місць розстрілів чи боїв. Ці ресурси можуть слугувати базою для історичних реконструкцій, розвитку військово-історичного, подієвого туризму, створенню нового обличчя Полтавщини як сучасного історико-культурного бренду.

На сьогоднішній день події Північної війни (1700—1721 рр.), які за масштабністю та значенням стоять в одному ряді з Куликівською, Бородинською і Сталінградською битвами, асоціюються у сучасних українців здебільшого з Полтавською битвою (1709 р.), залишаючи поза увагою решту фрагментів цієї тривалої військової кампанії.

Маловідомим є той факт, що п'ятидесятиденна боротьба за фортецю у с. Веприк Гадяцького району також залишила свій слід у Всесвітній військовій історії. Оборона с. Веприка, якою керував сам Карл XII, мала надзвичайно важливе значення — вона затримала, зне-

сила та морально підірвала дух шведської армії. Втрати під час штурму фортеці можна порівняти із втратами у великій битві, при цьому було втрачено цвіт шведського офіцерства. Тільки за один день бою 6 січня 1709 року шведи втратили під Веприком убитими та пораненими понад 2000 чоловік, у тому числі до 40 офіцерів, серед них два генерали, шість полковників, три майори та сім капітанів (Шендрик). Тривала облога Веприка зірвала плани шведського короля про швидке просування до м. Курська та подальше ведення дій, наблизивши фатальну розв'язку під Полтавою [4, с. 130].

Гарнізон фортеці частково складався з "нерегулярної" кінноти — веприцької козацької сотні як військово-територіального підрозділу Гадяцького полку на чолі з першим козацьким сотником Федіром Масюком, який став натхненником і організатором бойових подвигів веприцького козацтва і разом з сином особисто подав приклад героїзму, стійкості та мужності у боротьбі проти навали шведських завойовників. Згодом група поповнилася місцевими селянами та козаками з навколишніх сіл і перетворилася на партизанський загін, який напав на обози, фуражирів, невеликі загоны шведів у районі міст Гадяча, Лебедина, Зінькова. Сотник Федір Масюк був нагороджений титулом дворянина, почесними нагородами були відзначені всі захисники Веприцької фортеці [10].

На час облоги периметр захисних фортечних редутив складав приблизно 3000 м, земляні вали були підняті на висоту 6—8 метрів, а частокіл ще на 1,5 метри. Були укріплені єдині (південні) ворота. З північного боку існував підземний хід, зі сходу фортецю пронизував яр. Дві тисячі чоловік гарнізону хоч і не врятували саму фортецю, але надовго зупинили наступ шведської армії. За королівським наказом козацьке містечко Веприк було спалено майором Вільдемеєром (Полтавщина: Енциклопедичний довідник (за ред. А.В. Кудрицького — К.: УЕ, 1992. — с. 112). Станом на 2017 рік відзначено лише збереження валу в східній частині укріплення. Біля підніжжя валу встановлено пам'ятний знак з написом "Славним предкам від вдячних потомків на честь 275-річчя оборони Веприка від шведських загарбників". Під стінами церкви Святого Миколая знаходиться братська могила шведських воїнів. Під час будівництва насипу дороги і моста через річку Веприк у 1979 році було виявлено велику кількість залишків масового захоронення воїнів.

Історична реконструкція будь-якого з фрагментів битви в Веприк може стати тим самим креативним конкурентоспроможним продуктом, який значно підвищить рівень атрактивності регіонального туризму, сприятиме збільшенню його соціокультурної ефективності, креативності у розробці інноваційних програм подальшого збільшення внутрішнього туристичного потоку.

Проект реконструкції може бути реалізованим при сприянні та за допомоги Гадяцької Районної державної адміністрації; державного історико-культурного заповідника "Поле Полтавської битви"; представництва Товариства військової історії Швеції при посольстві Королівства Швеції в Україні; громадської організації "Клуб історичної реконструкції "Шарухань" (м. Харків).

Локації проекту: Гадяцький історико-краєзнавчий музей; с. Веприк — пам'ятний знак на честь 275-річчя оборони Веприка; фортечні ворота с. Веприк; церква Святого Миколая — с. Веприк. Одяг та озброєння, в основному, запозичені із наявних експонатів музею "Поле Полтавської битви", а також власноруч зроблені волонтерами-реконструкторами у відповідності до історичних джерел. Значна частина шведської амуніції — одяг, елементи амуніції та мушкети була відтворена та передана музею під час його відвідування активістами шведського Товариства військової історії.

Соціальна місія проекту: проект передбачається здійснити з урахуванням актуальних потреб соціально-

го замовлення. В зв'язку з цим відбуватиметься організація співробітництва з державними та приватними установами, проведення благодійних та просвітницьких акцій, організація концертно-фестивальних заходів, народних гулянь.

Заходи фізичної реконструкції проекту: мобільна історична виставка з інформаційними стендами (с. Веприк, краєзнавчий музей м. Гадяч); інтерактивні майданчики шведського та козацько-російського гарнізонного польових шпиталів; польовий табір військової і кінної підготовки; ігрові майданчики для дітей; виступи самодіяльних колективів; експозиція робіт по відновленню автентичного одягу і зброї шведських військ та українських козаків (с. Веприк, краєзнавчий музей м. Гадяч); експозиція "Один день з життя воїна Полтавської кампанії" — демонстрація побуту (краєзнавчий музей м. Гадяч).

Заходи теоретичної реконструкції проекту: організація інтелектуального квесту "Битва за Веприк"; вивчення моделей альтернативних історичних сюжетів; екскурсія "Міфи та факти Веприцької битви" з кіно- та фото— демонстрацією фрагментів реконструкції Полтавської кампанії (краєзнавчий музей м. Гадяч); випуск електронного та друкованого видань з матеріалами учасників військово-історичної реконструкції, науковців та фахівців з суміжних організацій (на базі краєзнавчого музею м. Гадяч).

Освітній потенціал проекту: на базі краєзнавчого музею м. Гадяч проведення лекційних занять і пов'язаних з ними практичних семінарів для учнівської молоді, спрямованих на апробацію засвоєних теоретичних знань; організація секційної роботи з питань вивчення проблем, теоретичного моделювання, аналізу інноваційних проектів історичної реконструкції, духовного знайомства з культурними традиціями народу, створення макетів історичних об'єктів і їх реплік, відновлення елементів повсякденного життя історичного періоду, що реконструюється.

Історична реконструкція — ефективний метод формування інтересу у молоді до історичного минулого країни та збереження історичної пам'яті. Вона дозволяє задіяти максимальну кількість інформаційних каналів для того, щоб довести до дослідника знання про минуле, комбінувати подачу наукової інформації з візуальним рядом та інтерактивним підходом.

Основні переваги реалізації проекту найбільш вдало демонструє SWOT-аналіз, що дає можливість сконцентрувати увагу на сильних сторонах і можливостях, які створюють умови для конкретних дій щодо подолання перешкод та проблем, які виникатимуть на шляху залучення ресурсної бази в процес історичної реконструкції та подальший розвиток туризму в Гадяцькому районі.

**Сильні сторони (S):**

1. Наявність значної кількості подієвих ресурсів для історичного реконструювання.
2. Багата історична і культурна спадщина регіону, що дозволяє формувати та розвивати різні туристичні продукти із урахуванням місцевих особливостей, колориту та автентики.
3. Наявність досвіду реалізації подібних реконструкторських заходів в області (державний історико-культурний заповідник "Поле Полтавської битви").
4. Достатня кількість музеїв та меморіальних комплексів як осередків туристичної діяльності: краєзнавчі, шкільні, профільні.
5. Зацікавленість у проведенні історичної реконструкції шведських колег.
6. Лояльна цінова політика для внутрішніх та міжнародних туристів.
7. Зацікавленість місцевого населення в розвитку туризму.
8. Низький рівень конкуренції в галузі історичної реконструкції.

**Слабкі сторони (W):**

1. Недостатнє державне фінансування на збереження та відновлення визначних пам'яток історії та культури району.
2. Недостатня кількість закладів розміщення та харчування, пристосованих для обслуговування туристичних груп у сільських населених пунктах.
3. Недостатній рівень брендингу регіону.
4. Практична відсутність організованого екскурсійного туризму, гідів-екскурсоводів із знанням іноземних мов.
5. Поганий стан доріг, відсутність туристичних знаків.
6. Недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів у галузі історичної реконструкції.
7. Низький рівень реклами місцевих туристичних продуктів.

**Можливості (O):**

1. Зміцнення партнерських відносин в галузі туризму між Україною та Швецією.
2. Збільшення кількості іноземних туристів за рахунок проведення фестивалю історичної реконструкції.
3. Розвиток туристичної інфраструктури району.
4. Додаткові надходження до бюджету районної державної адміністрації.
5. Виховання патріотизму та збереження історичної пам'яті у підростаючого покоління.
6. Подальший розвиток руху клубів історичної реконструкції на Україні.
7. Становлення Полтавщини як одного із провідних центрів історичної реконструкції.

**Ризики (T):**

1. Недосконалість нормативно-правової бази в галузі туризму України.
2. Рівень платоспроможності внутрішніх туристів.
3. Зміни в смаках споживачів.
4. Залежність від непередбачуваних обставин (пандемія, техногенні катастрофи).

## ВИСНОВКИ

Сучасний стан розвитку історичної реконструкції в Україні дозволяє констатувати наявність достатньої кількості нематеріальних (культурно-історичних, військово-історичних, історико-демографічних), а також матеріальних ресурсів для їх ефективного використання в процесі формування внутрішнього туристичного продукту, розвитку подієвого, культурно-пізнавального, військового туризму тощо.

Участь в історичній реконструкції створює для особистості певний спосіб структурування вільного часу, емоційно насичує життя, дає можливість подолання соціально-культурної обмеженості, відсталості, створює додаткові можливості спілкування в групі однодумців, сприяє духовному взаємозбагаченню, відновленню історичної пам'яті. За таких умов, формується суспільна свідомість молодого покоління, що прагне національної ідентичності, звеличення ментальних традицій, популяризації козацької доби та пам'яті про історичних національних героїв.

Реалізація запропонованого проекту історичної реконструкції фрагменту битви за Веприк дасть змогу забезпечити подальший розвиток туризму в регіоні. Краєзнавчий музей в м. Гадяч може розглядатися як центр, що керує, контролює та регламентує здійснення проекту, проводить основну рекламу, просвітницьку, наукову роботу по результатам здійснення реконструкції. Успішна реалізація проекту значно збільшить туристичний потік та завантаженість основних туристичних об'єктів показу в регіоні, забезпечить подальший розвиток туристичної інфраструктури району, сприятиме збільшенню надходжень до районного бюджету, створить умови для формування нових робочих місць, супровідних бізнесів, якісного та конкурентоспроможного туристичного продукту територіальної громади Гадяцького району, розширить можливість розвитку

інших різновидів туризму, сприятиме формуванню нового сучасного обличчя Полтавщини та Гадяччини як сучасного історико-культурного бренду.

## Література:

1. Божок Н.С. Социологическое содержание понятия "историческая реконструкция" / Н.С. Божок // Вестник Саратовского государственного технического университета, 2013. № 3 (72). — С. 181—185.
2. Борисова О.В., Свиницький А.О. Історична реконструкція як один із провідних напрямів розвитку туризму Полтавщини / О.В. Борисова, А.О. Свиницький // Актуальні проблеми регіональних досліджень: матеріали V Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (м. Луцьк, 11 грудня 2020 р.). — Луцьк: Вежа — Друк, 2020. — С. 120—123.
3. Волкова Т.С. Деконструкція и реконструкція исторической памяти. К постановке проблемы / Т.С. Волкова // Актуальные вопросы археологии, этнографии, истории: статьи Всерос. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 20 дек. 2016 г.) — Чебоксары: ЦНС "Интерактив плюс", 2017. — С. 46—49.
4. Волосков В.Ф. Полтавська битва: "до" і "після" / В.Ф. Волосков. — Полтава. Форміка, 2009. — 150 с.
5. Гайдай С.В., Гавриленко К.О. Історичні фестивали та військово-історичні реконструкції на основі історико-культурних заповідників України / С.В. Гайдай, К.О. Гавриленко // Географія та туризм: Науковий збірник. — К.: Альфа — ПІК, 2013. — Вип. 23, С. 81—86.
6. Гринюк Д.Ю. Методичні аспекти туристичного брендингу територій / Д.Ю. Гринюк // Перспективи розвитку економіки та управління в умовах кризи: матеріали Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Одеса, 20 липня 2020 р.). — Одеса, 2020. — С. 71—73.
7. Драчєва Е.Л. Историческая реконструкция как основа формирования нового турпродукта / Е.Л. Драчєва // Современные проблемы сервиса и туризма. 2014. № 4. С. 55—66.
8. Зашкільняк Л. Історична пам'ять і соціальні функції історії у сучасному світі / Л. Зашкільняк // Україна — Європа — Світ. — Вип. 2: Міжнародний збірник наукових праць. Серія: Історія, міжнародні відносини. — Тернопіль: Вид-во ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2009. — С. 156—159 с.
9. Килимистий С.М. Історична реконструкція як ресурс подієвого туризму / С.М. Килимистий // Питання культурології. — 2019. — Вип. 35. — С. 136—147.
10. Костюк В.С. Гадяч — Гетьманська столиця та незагоєні рани України / В.С. Костюк. — К.: КВПЦ, 2013. — 150 с.
11. Смирнов І.Г. Ресурсна база військового туризму у США / І.Г. Смирнов // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: Матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конференції. — Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2017. — С. 198—200.
12. Шатілов Є. Історія у форматі розваги: генеза українських історичних фестивалів / Є. Шатілов // Публічна історія в Україні та світі: Матеріали наук.-практ. конференції (м. Київ, 25 жовтня 2019 р.). — Київ: Історичний факультет КНУ ім. Т. Шевченка, 2019. — С. 38—39.

## References:

1. Bozhok, N.S. (2013), "Sociological content of the concept of "historical reconstruction"", Vestnyk Saratovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo unyversiteta, vol. 3 (72), pp. 181—185.
2. Borysova, O.V. and Svyntsytskyi, A.O. (2020), "Historical reconstruction as one of the leading directions of tourism development in Poltava region", Aktualni problemy rehionalnykh doslidzhen: Materialy V Mizhnarodnoi nauk.-prakt. internet-konferentsii [Current issues of regional research: Proceedings of the V International Scientific and Practical Internet Conference], Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine 11 Dec 2020, pp. 120—123.
3. Volkova, T.S. (2017), "Deconstruction and reconstruction of historical memory. To the problem statement",

Aktual'nye voprosy arheologi, jetnografii, istorii: stat'i Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferentsii [Topical issues archaeologists, ethnography, history: articles of the All-Russian scientific-practical conference], TsNS "Interaktiv plus", Cheboksary, Russia, 20 Dec 2016, pp. 46—49.

4. Voloskov, V.F. (2009), Poltavska bytva: "do" i "pislia" [Battle of Poltava: "before" and "after"], Formika, Poltava, Ukraine.
5. Haidai, S.V. and Havrylenko, K.O. (2013), "Historical festivals and military-historical reconstructions on the basis of historical-cultural reserves of Ukraine", Neohrafiia ta turizm: Naukovyi zbirnyk, vol. 23, pp. 81—86.
6. Hryniuk, D.Iu. (2020), "Methodical aspects of tourist branding of territories", Perspektyvy rozvytku ekonomiky ta upravlinnia v umovakh kryzy: materialy Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii [Prospects for economic development and management in a crisis: materials of the International scientific-practical conference], Odesa, 20 July 2020, pp. 71—73.
7. Drachiova, E.L. (2014), "Historical reconstruction as the basis for the formation of a new tourist product", Sovremennye problemy servysa i turызma, vol. 4, pp. 55—66.
8. Zashkilniak, L. (2009), "Historical memory and social functions of history in the modern world", Ukraina - Yevropa — Svit. Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats. Seriia: Istorii, mizhnarodni vidnosyny, vol. 2, pp. 156—159.
9. Klymystyi, S.M. (2019), "Historical reconstruction as a resource of event tourism", Pytannia kulturolohii, vol. 35, pp. 136—147.
10. Kostyuk, V.S. (2013), Hadiach — Hetmanska stolytsia ta nezahoieni rany Ukrainy [Gadyach — Hetman's capital and unhealed wounds of Ukraine], KVITs, Kyiv, Ukraine.
11. Smyrnov, I.H. (2017), "Resource base of military tourism in the United States", Turystychnyj biznes: svitovi tendentsii ta natsional'ni priorytety: Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii [Tourism business: world trends and national priorities: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference], KhNU im. V.N. Karazina, Kharkiv, Ukraine.
12. Shatilov, Ye. (2019), "History in the format of entertainment: the genesis of Ukrainian historical festivals", Publichna istoriia v Ukraini ta sviti: Materialy naukovy-praktychnoi konferentsii [Public history in Ukraine and the world: Proceedings of the scientific-practical conference], Istorychnyi fakultet KNU im. T.Shevchenka, Kyiv, Ukraine 25 Oct 2019, pp. 38—39.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2021 р.

[www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
**ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

**В. А. Биба,**  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: 0000-0002-9157-3191

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.58

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*V. Byba,*  
*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Bila Tserkva National Agrarian University*

### THEORETICAL FOUNDATIONS OF SELF-MANAGEMENT DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

*У статті розглядається такий відносно новий напрям у менеджменті, як самоменеджмент. Розкрито можливості, що відкриваються в разі сприйняття самоменеджменту як специфічної області реалізації досягнень науки і практики менеджменту та інших гуманітарних наук по відношенню до себе і власного життя.*

*Розглядається підхід до сталого розвитку організації на основі принципів самоменеджменту. На думку автора, методами самоменеджменту можна забезпечити сталий розвиток інституції. Досліджується самоменеджмент не тільки з позицій особистих технологій, але і самоменеджмент робочих команд на основі мобілізації та збереження внутрішніх джерел самоорганізації та самовдосконалення, а також активної участі персоналу в самоврядуванні організації. Розглянуто не тільки різні підходи до визначення терміна "самоменеджмент", а й генезис самоменеджменту.*

*Вважаємо, що самоменеджмент — це комплексна інноваційна наука, яка тільки зароджується одночасно з формуванням ринкової економіки, являє собою складне соціально-економічне та організаційно-технічне явище, процес самоорганізації, що має справу зі зміною станів і якостей, що передбачає наявність певних тенденцій і етапів, який пов'язаний з закономірностями і принципами, які складають предмет будь-якої науки.*

*Встановлено, що самоменеджмент ґрунтується не тільки на використанні своїх внутрішніх ресурсів, але і на збереженні власних, внутрішніх ресурсів комплексу "суб'єкт — об'єкт". Це твердження також дозволяє нам говорити про процес збереження сталості внутрішнього середовища організації за рахунок коштів самоврядування, але одного збереження недостатньо, бо управління суб'єкта господарювання передусім передбачає розвиток внутрішніх ресурсів.*

*Доведено, що методами самоменеджменту можна забезпечувати відновлення життєвого циклу і виявляти траєкторії розвитку організації. Самоменеджмент стає ефективним способом реалізації нових реальностей розвитку організації, магістральним шляхом її розвитку. У чому б не проявлявся самоменеджмент — це самоменеджмент окремої особистості або колективу спільно працюючих людей, їх спільної діяльності, на основі мобілізації внутрішніх джерел вдосконалення персоналу і самої організації, а також активна участь їх в органах самоврядування.*

*The article deals with self-management — a relatively new direction in management. The possibilities offered by the perception of self-management as a specific area of achieving accomplishments in science and practice of management and other humanities in relation to oneself and one's own life have been explained.*

*A self-management approach to the sustainable development of the organization is examined. The author states that self-management methods can ensure the sustainable development of the institution. Self-management is explored not only from the perspective of personal technologies, but also the management of working teams on the basis of mobilization and preservation of internal sources of self-organization and self-development, as well as active participation of the employees in self-management of the organization. The different approaches to the definition of the term "self-management" and genesis of self-management have been considered.*

*The author argues that self-management is a complex innovative science that is only emerging alongside with the formation of a market economy. It is a complex socio-economic and organizational-technical phenomenon. Self-management is also a process of self-organization that deals with changes in states and qualities, which presupposes the existence of certain trends and stages which relates to the patterns and principles that make up the subject of any science.*

*It has been established that self-management is based not only on the use of its internal resources, but also on the preservation of its own internal resources of the "subject — object" complex. This statement also shows the process of maintaining the sustainability of the internal environment in the organization through self-government, but preservation alone is not enough, since the management of the enterprise primarily involves the development of internal resources.*

*The author shows that self-management methods can restore the life cycle and identify the trajectories of an organization's development. Self-management is becoming an effective way of implementing new realities of the organization's development and the main way of its development. Whatever self—management manifests itself in, it is the self-management of an individual or a group of people working together and their cooperation through the mobilization of internal sources of improvement of the employees and the organization itself, as well as their active participation in self-government bodies.*

*Ключові слова: менеджмент, самоменеджмент, суб'єкт господарювання, персонал, внутрішні ресурси.  
Key words: management, self-management, business entity, employees, internal resources.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стійкий розвиток підприємств не можуть існувати без постійного прагнення до оновлення і розвитку. Особливість їх функціонування передусім полягає в бажанні суб'єктів господарювання в умовах підвищеного ризику, нестійкості впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища самостійно знаходити і втілювати в життя такі рішення, які б дозволили отримувати запланований прибуток за рахунок використання своїх власних ресурсів.

З цією метою основу розвитку підприємств повинен формувати менеджмент, який володіє творчим підходом до вирішення проблем, які спрямовані на інноваційну діяльність, розуміння своїх сильних і слабких сторін, готовність до ризику, вміння управляти своєю діяльністю.

Вони визначають цілі суб'єкта господарювання та вибирають методи досягнення. Від мотивації персоналу до саморозвитку та самоудосконалення залежить, наскільки успішно буде розвиватися це підприємство. Країни, що розвивають системи управління, які базуються на людському інтелекті вимагають особливих стратегій діяльності, заснованих на самоорганізації людського чинника.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням самоменеджменту значну увагу зарубіжні та вітчизняні науковці автори, як. І. Бабчинська, А. Бішоф, І.В. Ганза А. Зайверт, Й. Ніссенен, Д. Фернер, С. Кові, А.С. Чкан, та інші. Розробки і досягнення зазначених вчених з плином часу не втратили своєї актуальності, але з огляду на мінливість зовнішнього середовища, потребують ґрунтовного переосмислення з урахуванням особливостей професійної діяльності менеджерів.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження, результати якого розкрито в цій статті, є розробка теоретичних, методологічних положень щодо розвитку самоменеджменту організацій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Особа, що приходиться на підприємство, як найманий працівник для досягнення власних цілей, зі своїми потребами та інтересами, підпорядковує їх цілям суб'єктів господарювання. Переважна більшість дослідників одностайно пов'язують соціально-економічний розвиток підприємства із здатністю людського чинника до самоорганізації. Вони вважають, що без урахування: "фактора особистості неможливо вирішити ніякі соціально-економічні проблеми" [1]. Так, Продіус О.І., досліджуючи ефективність функціонування корпорацій, виділяє рівень особистості, яка усвідомила сутність перетворень в економіці та своє місце в цьому процесі [2]. Прояв цієї позиції залежить в першу чергу від особистісного самоменеджменту.

Перш ніж розкрити сутність, структуру, принципи та функції самоменеджменту, необхідно відзначити, що нині відсутнє загальноприйняте його визначення. Характерною особливістю самоменеджменту є розгляд його з позицій реалізації соціально-психологічного аспекту управління.

За твердженням Маркова С.В., генезис самоменеджменту включає три етапи [3]. Перший — пов'язаний з формуванням досвідом окремих людей, які методом проб і помилок перевіряли ефективність окремих прийомів в діяльності менеджменту. Другий етап відображає поділ праці в процесі виконанні професійної діяльності. Третій етап обумовлений систематизацією знань в техніці менеджменту. Розглядаючи самоменеджмент з позицій внутрішньо орієнтованих технологій менеджменту, він виділяє п'ять його підсистем: саморегуляція, аналіз, адаптація, раціоналізація і розвиток особистості. Водночас саморегуляція розглядається як управління собою на несвідомому рівні, аналіз — як постійна оцінка своїх дій і здібностей, адаптація — пристосування, раціоналізація — покращення своїх дій і розвиток — як свідомо якісна зміна самого себе.

Самоменеджмент, на його думку, — це самостійність і особисте управління собою.

Вважаємо, що поняття "самоменеджмент" має три властивості: по-перше, кожна дія має завершитися якоюсь конкретним результатом і мати реальний і матеріальний характер; по-друге, об'єкт, на який спрямована діяльність, і суб'єкт цієї діяльності збігаються (дія спрямована на самого себе); по-третє, в центрі уваги стоїть те, що суб'єкт, як джерело активності може зробити сам.

Самоменеджмент в економічній літературі розглядається з позицій особистісних технологій саморозвитку та самоудосконалення.

А.В. Синиця, розглядаючи методологічні аспекти теорії організації, стверджує, що технологія діяльності особистості є частиною менеджменту підприємства [4]. Вона також передбачає раціональну організацію діяльності персоналу, створення передумов успішної діяльності та розвитку співробітників, а також управління особистістю як відкритою, динамічною системою, як багаторівневий процес подолання і піднесення персоналу, а також спосіб організації функціонування їх життєдіяльності.

Водночас цілями самоменеджменту, на її думку, є:

- 1) перетворення особистості (як першочергова методологічна проблема);
- 2) економія часу;
- 3) виявлення і використання власних можливостей;
- 4) проектування зовнішнього середовища;
- 5) виявлення і аналіз свого досвіду;
- 6) раціональна організація діяльності.

У структуру самоменеджменту вона включає шістьнадцять елементів: самоуправління (управління собою); самоорганізація (організація свого життя і діяльності); саморегуляція (підтримання внутрішньої рівноваги); самовиховання (формування пріоритетних якостей особистості); самоконтроль (оцінка і проектування своєї діяльності); раціоналізація мислення; планування особистого часу; самоосвіта (підвищення якості життя); технологія здоров'я (забезпечення працездатності); вибір цілей життя і діяльності; інформаційний пошук; спілкування; ритми і гармонія; робота в групі; ризик творчого мислення; робота з конфліктами.

На основі узагальнення думок вчених, вважаємо, що самоменеджмент є складовою частиною самоуправління людини. З цієї точки зору самоуправління — це управ-

ління самим собою для досягнення особистих цілей, узгоджених з цілями суб'єкта господарювання. Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти змінами свого життя і вміти подолати перешкоди зовнішнього середовища функціонування.

Отже, самоменеджмент — це послідовне і цілеспрямоване використання фахівцем методів і практичних прийомів у повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей, спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своєю трудовою діяльністю. У цьому випадку основними поняттями є самоврядування (управління собою), самоорганізація (організація власної діяльності), саморегуляція (регулювання власного життя), самовиховання, саморозвиток.

Якщо відзначити, про самоменеджмент конкретної людини, то передбачається, що можна використовувати цей термін більш узагальнено, використовуючи терміни та визначення, що застосовуються до самоуправління особистості. Діяльність окремого працівника значною мірою опосередкована трудовим колективом, який в свою чергу є складовою частиною системи суб'єкта господарювання, що дозволяє говорити про їх взаємозв'язку і системну спрямованість стосовно самоорганізації людського фактора в колективній формі діяльності. Очевидно, що система самоменеджменту спирається на особисті якості людей, на їхню спрямованість, на самоудосконалення і саморозвиток, який спрямований направлено на більш повну реалізацію особистості, на прагнення людини до можливо більш повного виявлення і розвитку своїх професійних здібностей.

До останнього часу сфера самоменеджменту звужувалася саморозвитком індивідів. Однак виробнича діяльність в умовах ринкових перетворень і подальший розвиток демократизації і децентралізації вимагає поглибленого аналізу причин і обставин неефективності багатьох методів командного управління, чи не врахування сутності самоменеджменту.

У дослідженнях науковців самоменеджмент тлумачиться в таких аспектах. "Самоменеджмент — послідовне і цілеспрямоване використання керівником (фахівцем) методів і практичних прийомів в повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей. Спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своїм робочим часом" [5]. Наступне визначення також розглядає самоменеджмент як: "Менеджмент горизонтальних самоорганізованих соціально-економічних систем через оптимізацію взаємозалежності і мінімізацію кількості партнерських типів відносин сторін. Організація особистої роботи менеджера, що включає такі елементи як: постановка цілей, планування, визначення пріоритетів, організація трудового процесу, самоконтроль" [6].

Грунтуючись на результатах цих досліджень, можна зробити висновок, що самоменеджмент, як і самоврядування, є складовою частиною людини. Вважаємо, що самоврядування — це перш за все управління фізичними і моральними здібностями для досягнення поставлених цілей або участь всіх членів суб'єкта господарювання в діяльності органів управління. Ототожнюючи два поняття — "самоменеджмент" і "самоврядування", О. Штепа в визначає, що "ефективне самоврядування об'єктивно пов'язане з людською природою і соціальним управлінням. Все це дозволяє нам розглядати самоменеджмент як комплексну, цілісну систему управління персоналом, на рівні керівника і на рівні робочих команд (груповий самоменеджмент), що в сукупності являє самоменеджмент загалом або чи інтегративний самоменеджмент.

До властивостей самоменеджменту як системи вважаємо за доцільне віднести: цілісність, централізованість, адаптивність, сумісність, зворотний зв'язок,

емерджентність, синергічність, мультипликативність. У самоменеджмент активно вводяться принципи, концепції і підходи, які використовуються в сучасному менеджменті. Принципи самоменеджменту та самоорганізації багато в чому подібні. Формулювання терміна самоменеджменту означає послідовне і цілеспрямоване застосування випробуваних методів і застосування повсякденної практики з метою оптимального використання наявних внутрішніх ресурсів.

Особливе зацікавлення для дослідження самоменеджменту представляють прямі і зворотні зв'язки управління, які полягають в тому, що при переході від прямого зв'язку до зворотного відбувається взаємозаміна суб'єкта і об'єкта впливу. Суб'єкт стає об'єктом, а об'єкт — суб'єктом. Саме єдність "суб'єкт-об'єктних" і "об'єкт-суб'єктних" взаємодій визначає цілісність структури системи самоменеджменту підприємства. Також необхідно враховувати, що розчленовування реальних виробничо-господарських організацій на "об'єкт" і "суб'єкт" чи ланки і систему управління можливо лише в абстракції. На практиці кожна господарська одиниця від суб'єкта господарювання до безпосередніх виконавців є суб'єктом і об'єктом одночасно.

У зв'язку з цим цілями самоменеджменту є: перетворення, розвиток суб'єктів господарювання за рахунок внутрішніх ресурсів (як першочергова методологічна проблема);

раціональна організація саморозвитку; виявлення і використання власних можливостей; проектування зовнішнього середовища виявлення проблем і аналіз досвіду; економія часу.

Підвищенню ефективності самоменеджменту підприємств сприятиме вирішення наступних завдань:

розробка наукового забезпечення самоменеджменту; розробка моделі та механізмів реалізації самоменеджменту;

забезпечення підвищення професійної компетенції персоналу, а також прагнення персоналу до саморозвитку та самовдосконалення.

Самоврядування, являючись функцією людини у всіх сферах функціонування: політичній, соціальній, економічній, екологічній, правовій, — є також функцією суб'єкта господарювання в цих сферах. У кожній із них він має свої функціональні напрями, цілі, завдання, структуру, тобто є підстави говорити про соціальне, політичне, екологічне, економічне і самоврядування підприємства, як про відносно самостійні сфери і складових системи самоменеджменту суб'єкта господарювання.

У теорії управління прийнято розрізняти внутрішнє і зовнішнє управління. Зовнішнім називають управління, за якого керуючий вплив надходить в керовану систему ззовні. У цьому випадку керуюча система не входить до складу керованої, виділена в самостійний зовнішній орган. Слід зазначити, що стосовно суб'єктів господарювання поділ управління на внутрішнє і зовнішнє здійснюється в певній мірі умовно. Внутрішнім називають управління, при якому керуючий вплив формується в самій керованій системі [8]. Орган управління, що виробляє управлінські впливи, утворює разом з керованою системою єдиний комплекс. Органи управління, а також особи, які здійснюють управління, входять при внутрішньому управлінні до складу керованої організації.

Різновидом внутрішнього управління є самоврядування або самоменеджмент. Самоврядування — це внутрішнє управління, менеджментом, що грає основну роль в управлінні суб'єктом господарювання. В умовах самоврядування зовнішнє управління обмежується відносно обмеженим переліком проблем загального характеру і втілюється у вигляді законів, указів, урядових постанов, національних програм, обов'язкових для виконання фізичними та юридичними особами, на яких поширюється дія законодавчих актів. З урахуванням цих обмежень самоврядні організації мають право само-



стійно приймати і здійснювати управлінські рішення, спираючись на внутрішній менеджмент.

Але необхідно відзначити, що в практичній діяльності відсутні абсолютні самоврядні організації, як немає і абсолютно директивно керованих суб'єктів господарювання. Самоменеджмент найбільш застосуємо до суб'єктах господарювання, які ґрунтуються на приватній формі власності, де створенні значно більші умови для розвитку персоналу, а також спостерігається значний рівень мотивації їх співробітників до підвищення фахового рівня та розвитку.

Ґрунтуючись на оцінці результатів досліджень науковців, можемо констатувати, що структуру системи самоменеджменту повинні складати такі елементи: самоврядування (управління собою); самоорганізація (організація своєї діяльності); саморегуляція (підтримка внутрішньої рівноваги); саморозвиток (формування пріоритетних якостей); самоконтроль (оцінка і проектування своєї діяльності); раціоналізація мислення; планування та облік часу; вибір цілей; інформаційний пошук; творче та інноваційне мислення [9].

Структура самоменеджменту повинна відповідати наступним вимогам, зокрема:

- спрямованість на результат (економічність);
- поєднання індивідуальних і загальних цілей;
- здатність структури забезпечувати сприятливі умови для реалізації процесу розвитку;
- ясність — чітке знання своїх завдань і обов'язків;
- поєднання стабільності і пристосовності, яка повинна спиратися на досягнення поставлених цілей і планувані майбутнє;
- гнучкість — швидка реакція на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах;
- стійкість у часі і здатність до самовідновлення;
- надійність організації різних процесів.

На нашу думку, самоменеджмент — це комплексна інноваційна наука, яка тільки зароджується одночасно з формуванням ринкової економіки, являє собою складне соціально-економічне та організаційно-технічне явище, процес самоорганізації, що має справу зі зміною станів і якостей, що передбачає наявність певних тенденцій і етапів, які пов'язані із закономірностями і принципами, які складають предмет будь-якої науки.

Самоврядування трудового колективу водночас не виключає виникнення певних протиріч і розбіжностей інтересів. Формою їх подолання, зокрема, можуть служити трудові угоди. Іноді вони розглядаються як інструмент самоврядування.

## ВИСНОВКИ

Самоменеджмент також змінює не тільки саму філософію управління в частині розвитку довірливості, професіоналізму, з урахуванням динамічності соціально-економічних систем, але і характер відносин між співробітниками, їх націленість на успіх і досягнення.

На концептуальному рівні необхідно зазначити, що самоменеджмент як координаційно — управлінський менеджмент в умовах горизонтальних самоорганізаційних процесів і систем стає фактично основою участі людини в процесі розвитку суб'єкта господарювання.

Для соціально-економічних систем, що прагнуть до тривалого існування на ринку, методами самоменеджменту можна забезпечити сталий розвиток, а саме він дає можливість реалізувати цю мету. Отже, перед самоменеджментом постійно постає вихідне завдання виявлення траєкторій сталого розвитку організації.

Самоменеджмент ґрунтується не тільки на використанні своїх внутрішніх резервів, але і на збереженні власних ресурсів комплексу "суб'єкт — об'єкт". Процес збереження стійкості суб'єкта господарювання за рахунок його самоорганізації є недостатнім, і передбачає розвиток внутрішніх ресурсів персоналу, що передбачає їх професійний розвиток шляхом навчання протягом всього періоду їх виробничої діяльності.

Методами самоменеджменту можна забезпечувати відновлення життєвого циклу і виявляти траєкторії розвитку організації. Вниішніх умовах самоменеджмент стає ефективним способом реалізації нових реальностей діяльності суб'єкта господарювання та є магістральним шляхом його розвитку не залежно від форм його прояву.

## Література:

1. Чкан А.С. Самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту на підприємстві. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 1. С. 261—266.
2. Продиус О.І. Роль самоменеджменту в формуванні іміджу керівника. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2013. Т. 21, вип. 7 (4). С. 119—125.
3. Маркова С.В. Управлінські підходи до формування системи менеджменту якості підприємства засобами розвитку персоналу та самоменеджменту. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 7. С. 194—201.
4. Синица А.В. Организация рабочего времени как составляющая самоменеджмента руководителя. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2012. Вип. 3. С. 74—80.
5. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент: Теория и практика. К.: Ника-Центр, 2007. 340 с.
6. Добротворский И.Л. Самоменеджмент. Эффективные технологии: Практическое руководство для решения повседневных проблем. Москва: Приор-издат, 2003. 272 с.
7. Штепа О. Структура та формування функції самоменеджменту. Актуальні проблеми психології. Зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. К., 2008. Т. 15. Ч. 2. С. 430—436.
8. Бишоф А. Само менеджмент. М.: ОМЕГА-М, 2006. 127 с.
9. Карпичев В. Самоменеджмент (Введение в проблему). Проблемы теории и практики управления. 1994. № 5. С. 103—107.

## References:

1. Chkan, A.S. (2014), "Self-management as the main tool of the motivational management system at the enterprise", Zbirnyk naukovykh prats' Tavrijs'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho univertsytetu (ekonomichni nauky), vol. 1, pp. 261—266.
2. Prodius, O.I. (2013), "The role of self-management in shaping the image of the leader", Visnyk Dnipropetrovs'koho univertsytetu. Ser.: Ekonomika, vol. 21, no. 7(4), pp. 119—125.
3. Markova, S.V. (2014), "Management approaches to the formation of the quality management system of the enterprise by means of personnel development and self-management", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 7, pp. 194—201.
4. Synytsa, A.V. (2012), "Organization of working time as a component of the manager's self-management", Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarynoho univertsytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment, vol. 3, pp. 74—80.
5. Lukashevych, N.P. (2007), Samomenedzhment [Self-management: theory and practice], Nyka-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
6. Dobrotvorskyj, Y.L. (2003), Samomenedzhment. Effektivnye tekhnolohyy: Praktycheskoe rukovodstvo dlia resheniya povsednevnykh problem [Self-management. Effective Technology: A Practical Guide to Solving Daily Problems], Pryor-yzdat, Moscow, Russia.
7. Shtepa, O. (2008), "The structure and formation of the function of self-management", Zb. nauk. prats' Instytutu psykholohii im. H.S. Kostiuka APN Ukrainy, vol. 15, no. 2, pp. 430—436.
8. Byshof, A. (2006), Samo menedzhment [Management itself], OMEGA-M, Moscow, Russia.
9. Karpichev, V. (1994), "Self-management (Introduction to the problem). Problems of theory and practice of management", Problemy teoryy u praktyku upravleniya, vol. 5, pp. 103—107.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2021 р.

*О. Ф. Стасів,*

*к. е. н., доцент, директор, Інститут сільського господарства*

*Карпатського регіону НААН України*

*ORCID ID: 0000-0003-3737-739X*

*Н. М. Котько,*

*к. е. н., завідувач лабораторії економіки,*

*Інститут сільського господарства Карпатського регіону НААН України*

*ORCID ID: 0000-0001-9330-9688*

*Л. М. Магас,*

*старший науковий співробітник лабораторії економіки,*

*Інститут сільського господарства Карпатського регіону НААН України*

*ORCID ID: 0000-0002-6334-552X*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.62

## ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ В ПОЛЬЩІ: ВИСНОВКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

*O. Stasiv,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Director*

*ORCID ID: 0000-0003-3737-739X*

*N. Kotko,*

*PhD in Economics, Head of the laboratory of economics*

*ORCID ID: 0000-0001-9330-9688*

*L. Mahas,*

*Senior Researcher of the laboratory of economics*

*ORCID ID: 0000-0002-6334-552X*

### PRINCIPLES OF STATE POLICY OF RURAL INCOME GENERATION IN POLAND: CONCLUSIONS FOR UKRAINE

*Виділено спільні детермінанти, які тією чи іншою мірою визначають засади і спрямованість державної політики доходів стосовно сільського населення в переважній більшості країн. Узагальнено напрями здійснюваної в рамках аграрної політики Польщі підтримки доходів сільського населення, отримуваних від аграрної зайнятості. Проведено диференціацію підходів політики доходів від сільськогосподарської діяльності населення в Польщі залежно від продуктивності фермерських господарств. За вказаним критерієм виокремлено та охарактеризовано 3 типи фермерських господарств: неперспективні в плані зростання продуктивності; потенційно конкурентоспроможні; високо конкурентоспроможні. Визначено на прикладі Республіки Польщі ключові концепти політики формування окремих джерел доходів сільських домогосподарств у Європейському Союзі в контексті актуальності для України. На основі їх узагальнення показано, що не зважаючи на отримання цієї країною зі Структурних фондів ЄС значних фінансових ресурсів для забезпечення сільського розвитку, там частково продовжують зберігатися притаманні нашій державі проблеми в сфері зайнятості та доходів жителів села; а отже, актуальними для вітчизняних умов є цільові настанови та застосовувані підходи польської політики доходів. Вказано на першочергові завдання, невідкладне вирішення яких сприятиме створенню передумов для зростання доходів і рівня життя сільського населення в Україні.*

*Common determinants have been identified, which to some extent determine the principles and direction of state income policy in relation to the rural population in the vast majority of countries: increasing the productivity of agricultural factors; intensification of globalization processes, dynamic development of international trade,*

*improvement of communications; changing the mechanisms of farmers' income support policy, as well as reorienting the impact of the implemented measures from sectoral to rural development; the Covid-19 pandemic; significant acceleration of the digital transformation of global and national economic systems. The directions of support of the income of the rural population received from agrarian employment carried out within the limits of agrarian policy of Poland are generalized.*

*Differentiation of approaches of policy of incomes from agricultural activity of the population in Poland depending on productivity of farms is carried out. According to this criterion, 3 types of farms were identified and characterized: unpromising in terms of productivity growth; potentially competitive; highly competitive. The key concepts of the policy of forming separate sources of income of rural households in the European Union in the context of relevance for Ukraine are identified on the example of the Republic of Poland. Based on their generalization, it is shown that despite the fact that this country has received significant financial resources from the EU Structural Funds to ensure rural development, there are still some inherent problems of our country in the field of employment and income of rural residents; therefore, the target guidelines and applied approaches of the Polish income policy are relevant for domestic conditions. The priority tasks are indicated, the immediate solution of which will help to create the preconditions for the effectiveness of measures of this type of policy in Ukraine: certainty about the long-term prospects for the development of PPH (personal peasant households); institutionalization of small producers; introduction of a special program to formalize PPH as family farms; adequate redistribution of rural labor from the low-productivity agricultural segment to non-agricultural activities.*

*Ключові слова: державна політика доходів, сільське населення, сфери зайнятості сільського населення, Європейський Союз, Республіка Польща.*

*Key words: state income policy, rural population, spheres of employment of rural population, European Union, Republic of Poland.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Практично для кожної країни світу, незалежно від рівня її економічного розвитку, проблеми пов'язані з формуванням доходів населення та ролі й міри участі держави в цьому процесі належать до пріоритетних при розробці та здійсненні економічної політики на усіх рівнях — національному, регіональному, локальному. Особливо актуальним є забезпечення зростання розміру доходів і рівня життя сільського населення. Адже хоча його питома вага в світовій чисельності населення знижується (за даними Світового банку цей показник зменшився з 66,4 % в 1960 році до 44,7 — у 2018 р. [1]), та очікується, що в період між 2015 і 2030 роками кількість жителів села досягне свого піку, приблизно в 3,3 млрд, а потім вона знижуватиметься, однак світ, що розвивається, все ще залишається більш сільським, ніж міським [2, с. 4].

У сільській місцевості проживає 80% загальної світової чисельності злидених та 75% — бідних; їхні доходи значною мірою залежать від сільськогосподарської діяльності, від роботи у власних господарствах, або від сільськогосподарської зайнятості [3, с. 251]. Люди, залежні від цих секторів, стикаються з істотними перешкодами для отримання гідних трудових пільг та прав. Ці проблеми ще більше посилюються в кризові періоди, коли виплати здійснюються чи розширюються, але вони рідко охоплюють сільських, неформальних, сезонних працівників або мігрантів [4]. Водночас зазнають суттєвих змін традиційні уявлення та пріоритети розвитку сільської місцевості; відбувається деяке нівелювання значення сільського господарства як галузі виробництва у сільських регіонах з одночасним зростанням ролі "третьої" діяльності (а отже, й отримуваних сільськими жителями за цим каналом доходів) та соціально-економічними перетвореннями сільського простору [5, с. 19].

В умовах формування глобального технологічного, ринкового та соціокультурного простору відбувається конкурентний відбір найбільш ефективних форм інституційного устрою та їх уніфікація: інституційні зміни, що були запорукою отримання бажаних результатів в одних країнах, можуть вивести на шлях сталого розвитку й інші держави [6, с. 4]. Особливо важливим є вивчення зарубіжного досвіду формування доходів сільського населення, напрацьованого у тих країнах Європи, яким притаманний частково схожий характер зайнятості сільського населення, та де після вступу в ЄС у цьому відношенні відбуваються істотні структурні зрушення.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми формування доходів сільського населення постійно перебувають у полі зору вітчизняних та зарубіжних науковців і експертів. Актуалізація їх досліджень зумовлена, передусім, тим, що нарощування економічного потенціалу сільських територій не завжди супроводжується підвищенням добробуту й зростанням життєвих стандартів місцевих жителів. Науковий пошук шляхів і способів вирішення цієї суперечності ведеться, зокрема, в проблемних площинах розробки: дієвих механізмів імплементації засад багатofункціонального сільського господарства і сільських територій у правове поле та їх практичного втілення; завдань і пріоритетів політики держави, пов'язаних із подоланням економічного, соціального та політичного виключення сільського населення; необхідних підходів і засобів державної підтримки для реалізації потенціалу комерціалізації сільськогосподарської діяльності домогосподарств, а також диверсифікації сільського бізнесу. Означені та інші аспекти проблематики державної політики формування джерел доходів сільських домогосподарств до-

сліджували вітчизняні та зарубіжні вчені: Бородіна О.М. [8; 24], Bozek J. [17], Булавка Л.В., Булавка О.Г., Walega A. [13], Грищенко О.Ю., Castaneda R.A. та ін. [3], Зінчук Т.О., Куцмус Н.М. [5], Kania J. [19], Karwat-Wozniak B. [15], Keats Sh., Wiggins S. [2], Киричук С.В., Малік М.И., Мантіно Ф. [9], Молдаван Л.В., Podstawa M., Golasa P. [18], Прокопа І.В., Тулуш А.Д., Zajac D. [23], Шпикуляк О.Г., Яременко О.А. [6] та інші. Подальша активізація процесів глобалізації, поглиблення інтеграції економіки України в господарську систему ЄС, необхідність солідарного оперативного реагування на виникнення новітніх загроз неминує супроводжуватиметься уніфікацією форм інституційного устрою. У цьому контексті, доцільність запозичення ефективних зарубіжних інститутів, які тією чи іншою мірою задіяні зокрема і в процесах формування доходів сільського населення потребує всебічного аналізу зарубіжної практики реалізації політики доходів, застосовуваної до різних категорій сільських домогосподарств та оцінки на його основі вірогідних вигід і втрат за умови запровадження аналогічних заходів. Особливою прикладною значущістю вирізняється дослідження засад здійснення вказаної політики в Польщі, як з огляду на подібну структуру зайнятості сільського населення, так і зважаючи на масштаби орієнтованої на цю країну трудової міграції українських заробітчан.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті: виокремлення спільних для більшості країн світу детермінант державної політики доходів по відношенню до сільського населення; узагальнення підходів політики доходів від сільськогосподарської зайнятості населення в Польщі залежно від продуктивності фермерських господарств; визначення на прикладі Республіки Польщі ключових концептів політики формування окремих джерел доходів сільських домогосподарств у Європейському Союзі в контексті їх актуальності для України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перебіг процесів формування доходів сільського населення, співвідношення їх складових, залежно від джерел надходження, в кожній країні залежить від багатьох чинників: рівня соціально-економічного розвитку; практикованих моделей соціального захисту; показників стану й динаміки урбанізації; сформованого аграрного укладу та ролі сільськогосподарського виробництва в платіжному балансі держави; наявності та різноманітності ресурсного потенціалу сільських територій і диверсифікованості його реалізації; рівня регіональної диференціації сільського розвитку тощо. Водночас можна виділити спільні детермінанти, які тією чи іншою мірою визначають засади і спрямованість державної політики доходів стосовно сільського населення в переважній більшості країн. Визначальними серед них, на нашу думку, є такі:

1. Зростання внаслідок стрімкого розвитку інновацій продуктивності факторів сільськогосподарського виробництва, що, крім можливості нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, призводить також до зменшення потреб у робочій силі, а отже, — звуження джерел формування доходів сільського населення від аграрної зайнятості. Постійний процес модернізації, внаслідок якого робоча сила замінюється капіталом, може призвести до так званого "парадоксу в сільській місцевості", що спричинює втрату робочих місць. Якщо ж звільнені працівники покинуть регіон, то і без того незначна ємність сільського ринку праці ще більше скорочується, що має серйозні наслідки для перспектив місцевого розвитку. У цьому сенсі "парадокс сільської місцевості" може зробити сільські регіони жертвами власного успіху [7, с. 164].

2. Активізація процесів глобалізації, динамічний розвиток міжнародної торгівлі, поліпшення комунікацій. Ці чинники істотно змінили конфігурацію агропродовольчих ланцюгів формування доданої вартості та маркетингової логістики, що в свою чергу впливає на частку доходів селян у кінцевій ціні виробленої ними сільськогосподарської продукції.

3. Перехід у європейських країнах від політики підтримки доходів фермерів через механізми підтримки високих внутрішніх цін, запровадження ставок ввізного мита на сільськогосподарську продукцію до підтримки доходів фермерських господарств.

4. Перехід від продуктивізму та виключно галузевої підтримки сільських територій до необхідності реалізації соціоекономічної політики їх розвитку [8, с. 76—77]; завдяки територіальній моделі, яка орієнтується на багатофункціональність ролі сільської місцевості забезпечується можливість розширення диверсифікації джерел доходів жителів села [9, 21—31].

5. Відмінності щодо продуктивності використання ресурсів між сільськими територіями залежно від їх розташування (приміська чи периферійна), що в свою чергу обумовлюють рівень і характеру зайнятості сільського населення, а отже — розміри і структуру його доходів.

6. Пандемічні масштаби захворюваності Covid-19. Позаяк пандемія посилює і поглиблює наявні нерівності, виявляючи вразливості в соціальних, політичних, економічних та системах біорізноманіття [10, с. 3], а сільське населення, як у світі загалом, так і в Україні є економічно більш вразливим в кризових ситуаціях, ця соціальна група зазнаватиме відчутнішої дії дестабілізуючих чинників на характер розвитку соціально-трудова відносин та джерела формування бюджетів домогосподарств [11, с. 238—247].

7. Істотне прискорення, передусім завдяки Covid-19, цифрової трансформації глобальної та національних економічних систем. При цьому зміст соціально-трудова відносин, можливості отримання доходів, з одного боку, поступово втрачатимуть залежність від місця проживання працівників (а отже, кон'юнктури місцевих ринків праці), з іншого — дедалі більшою мірою визначаються формуванням бізнес-моделей, заснованих на послугах, а не продуктах [12, с. 9].

За очевидної багатоплановості проблематики доходів сільського населення в різних країнах світу, джерела їх надходжень хоча і відрізняються своєю часткою у бюджетах сільських домогосподарств та особливостями співвідношення ринкових і державних, застосовуваних національних (субнаціональних) рівнях, механізмів впливу на їх формування, однак, загалом, є типовими: дохід від оплачуваної роботи; дохід від індивідуального господарства; дохід від самозайнятості поза окремим господарством у сільському господарстві, від здійснення фрілансу; майновий дохід; дохід від здачі в оренду нерухомого майна; виплати соціального страхування; інші виплати; інші доходи (включаючи подарунки та аліменти) [13, с. 221]. Із багатьох міркувань (подібний характер зайнятості населення сільської місцевості; привабливість тамтешнього ринку праці для українських мігрантів; євроінтеграційні устремління нашої держави тощо) окремої уваги дослідників заслуговує польський досвід політики формування доходів сільського населення.

Так, наприклад, значення показника частки осіб працездатного віку, що зайняті діяльністю, пов'язаною з сільським, лісовим і рибним господарством 10,56 % (2017 р.) у цій державі є найближчим до аналогічного в Україні (14,9 %), як серед інших сусідніх регіонів, так і переважною більшістю країн-членів ЄС [14]. Наближеними до українського є також показники рівня економічної активності та зайнятості сільського населення у віці 15 років і старшому: у 2017 році у Польщі вони становили 56,6 та 53,6 відсотки відповідно [15, с. 207]; у

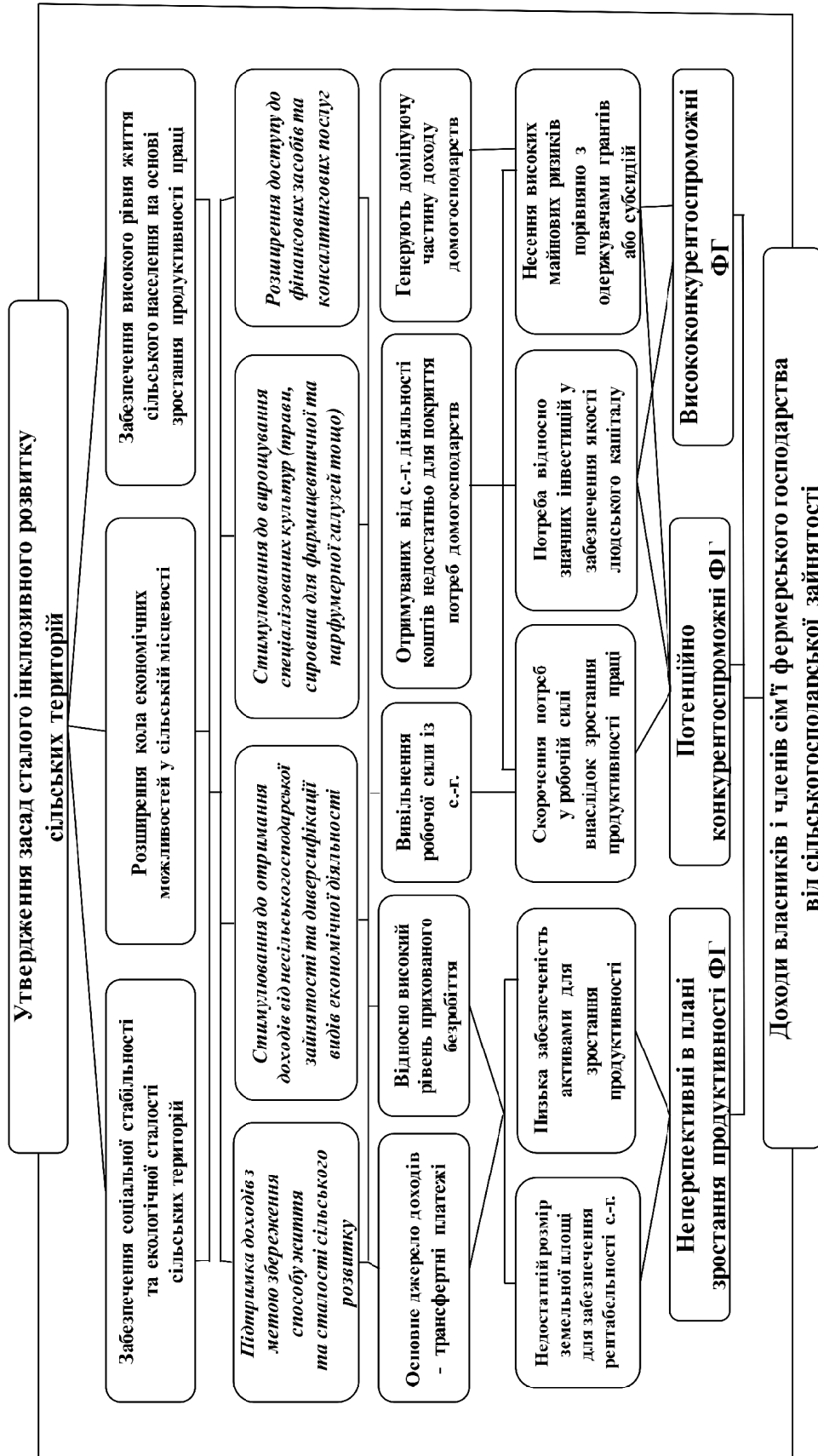


Рис. 1. Підходи державної політики доходів від сільськогосподарської зайнятості населення в Польщі залежно від продуктивності фермерських господарств

Джерело: узагальнено авторами на основі [13; 17; 19; 20].

нашій державі їх значення дорівнювало 60,4 % та 54,4%. [16, с. 51]. Таким чином, у Польщі, як і в Україні, сільськогосподарський сектор є трудомістким, що обумовлено домінуванням малих сімейних господарств. Зокрема, частка фермерських господарств площею до 5 га у 2013 році становила 54% і вони займали 13% с.-г. угідь цієї країни [17, с. 6].

Забезпечення належного рівня доходів від сільськогосподарської зайнятості та способів його підтримки є одним із основних питань аграрної політики Європейського Союзу [18, с. 80]. Його значимість обумовлюється не тільки економічною й продовольчою роллю галузі, але й, що не менш істотно, суспільною важливістю виконуваної нею соціальної функції. Так, на роботу власників фермерських господарств та членів їх сімей припадає 77,5% від загальної кількості праці в сільському господарстві ЄС [19, с. 36]. У Польщі трудовий вклад членів сім'ї фермера є значно вищим і становить 96,4% від загальної кількості робочої сили на фермі, вираженої в річних робочих одиницях [20, с. 76].

У рамках здійснюваної Польщею аграрної політики підтримка доходів сільського населення, отримуваних ним від аграрної зайнятості зосереджена на категорії, яка веде господарства розміром до 10 га. Більшість малих ферм продають менше половини своєї продукції на формальному ринку. Тому значна частина їх виробництва призначена для використання в приватних господарствах або продається в межах неформальної економіки [20, с. 167]. Основним джерелом доходу для таких господарств є трансфертні платежі з бюджету Європейського Союзу або з національних дотацій фермерам та національних програм соціального забезпечення.

Невеликі фермерські господарства отримують пряму виплату в рамках Спільної аграрної політики (САР) [21]. Добровільна система виплат замінює всі види підтримки за схемою прямих платежів (за винятком національної перехідної підтримки), і єдиний розмір підтримки становить не більше 1 250 євро на ферму. Фермери, які беруть участь у системі виплат для малих фермерських господарств, звільняються лише від перевірок стандартів та вимог перехресного дотримання (запроваджені з 2018 року зобов'язання застосовувати у всій країні Програму дій щодо зменшення забруднення води нітратами з сільськогосподарських джерел [22]) та від зобов'язання застосовувати методи озеленення, оскільки визнано, що структура їхніх господарств (мала площа) автоматично сприяє озелененню (невеликі земельні ділянки, різноманітна, традиційна структура бізнесу тощо).

Розмір підтримки визначається для кожного фермера окремо — як сума всіх платежів, які фермер мав би право отримати, якби він залишився у стандартній системі. Фермери могли приєднатися до системи для малих фермерських господарств лише у перший рік її застосування (тобто у 2015 році). Фермери, які отримували не більше 1250 євро на ферму, були автоматично включені у систему, якщо від них не надходила відмова. Таким чином, в сільській місцевості фермери, завдяки доступу до коштів САР, були основними бенефіціарами приєднання Польщі до ЄС [20, с. 77].

Хоча неаграрний сектор у сільській місцевості упродовж останніх років почав розвиватись активніше, однак темпи цих змін є незначними. Зокрема в Польщі, менше ніж 3% загальної кількості селянських домогосподарств отримують дохід з інших, крім сільськогосподарської діяльності, джерел його формування [20, с. 162].

У засадах здійснюваної у цій країні політики формування доходів від сільськогосподарської зайнятості простежуються диференційовані, залежно від потенціалу продуктивності фермерських господарств, підходи (рис. 1).

Як свідчать схематично представлені на рисунку 1 узагальнення, фермерські господарства, які характеризуються малими розмірами площі сільськогосподарських угідь та низькою забезпеченістю активами для можливостей зростання продуктивності об'єктивно неспроможні забезпечити їх власникам кошти для задоволення потреб домогосподарства. Завдяки отриманню ними трансфертних платежів з фондів ЄС та національних програм відбувається не тільки підтримка прийнятного рівня життя реципієнтів, але, що не менш важливо, збереження сільського способу життя, розширення виконуваних сільськими територіями інших, крім агросировинної, функцій.

Зростання доходів власників і членів сім'ї фермерських господарств, які відзначаються потенціалом до зростання продуктивності ведення сільськогосподарського виробництва можливо передусім за рахунок підвищення продуктивності праці, що в свою чергу призводить до вивільнення робочої сили. Тому засади політики доходів і аграрної політики загалом по відношенню до цієї категорії фермерських господарств спрямовані на стимулювання до переорієнтації економічно активних членів домогосподарства на неаграрні види зайнятості, а також, за умови вигідності, до переходу на вирощування спеціалізованих культур (трави, городина, рослин для фармацевтичного і парфумерного секторів тощо) та виробництва місцевих продуктів.

Ведення висококонкурентного фермерського господарства спроможне забезпечити їх власникам та членам сім'ї домінуючу частку доходів домогосподарства. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності потребує значних інвестицій для його здобуття і підтримки. А отже, фермери цього типу господарств, залучаючи кредитні ресурси, несуть вищі майнові ризики, ніж представники першої та другої окреслених нами груп, які отримують субсидії та гранти. Завдяки сприятливим умовам доступу до фінансових засобів для закупівлі нового обладнання і модернізації споруд, підтримці запровадження інновацій забезпечується нарощування продуктивності сільськогосподарського виробництва та рівня його конкурентоспроможності, а отже, зростання на цій основі доходів фермерського домогосподарства.

Найважливішими факторами, що обумовлюють розвиток несільськогосподарської діяльності в сільській місцевості, є: розташування, людський, соціальний та фінансовий капітал, а також діяльність органів місцевого самоврядування та наявність визначальних бар'єрів для його розвитку: рівень платоспроможності населення та несприятливість його демографічної структури, особливо на периферійних сільських територіях [23, с. 84]. Домогосподарства, формування доходів яких відбувається за рахунок поєднання коштів, отриманих від ведення сільськогосподарської діяльності та отримання соціальних виплат перебувають у відносно гіршому становищі, ніж ті, що поєднують сільськогосподарську зайнятість із оплатою праці поза сільським господарством. Рівень бідності є найвищим серед домогосподарств, які живуть за рахунок соціальних виплат [20, с. 183].

Підтримка доходів сільського населення від неаграрної господарської діяльності забезпечується широкою палітрою заходів на національному, регіональному та локальному рівнях. З одного боку, це інструменти, які створюють умови, що уможливають і полегшують економічним агентам доступ до ринку (інвестиції в розбудову транспортної інфраструктури, розвиток цифрових технологій), з іншого — сприяють зростанню якості людського та соціального капіталу шляхом підтримки їх змоги отримувати якісні медичні, освітні, дорадчі, консалтингові послуги, а також сприяють соціальній згуртованості в сільських громадах.

Таблиця 1. Ключові концепти політики формування окремих джерел доходів сільських домогосподарств у Європейському Союзі (на прикладі Республіки Польщі)

| Проблемний зріз перебігу процесів формування доходу   | Цільова настанова та застосовувані (можливі) підходи щодо впливу на зміну доходу  | Очікувані результати/ можливі наслідки  |
|---|---|---|
| <b>Несільськогосподарська зайнятість</b>  |   |   |
| Економічно активне населення, орієнтоване на несільськогосподарські сектори на сільських територіях   |   |   |
| Ризики бідності у несільськогосподарських домогосподарств нижчі за середній показник у сільській місцевості   | Необхідність забезпечення збалансованої виробничо-галузевої структури сільської економіки на основі реалізації локального ресурсного потенціалу сільської території; орієнтація на зростання доданої вартості вирощеної малими фермерськими господарства сільськогосподарської продукції за рахунок її переробки  | Зростання доходів сільського населення від продуктивної зайнятості в сільській місцевості; розширення функціональності сільських територій за рахунок розвитку несільськогосподарських функцій (рекреаційної, екологічної, культурної)  |
| <b>Підприємницька діяльність та самозайнятість</b>  |   |   |
| Засновники малих підприємницьких структур, фрілансери   |   |   |
| Низька підприємницька активність членів селянських домогосподарств; відсутність кредитної історії; брак достатніх гарантій для кредиторів   | Стимулювання до працевлаштування поза сільським господарством і розвитку підприємництва. Зниження на період 2,5 років ставки оподаткування та розміру внесків до загальної системи соціального забезпечення (ZUS) засновникам фірм; підтримка сільських підприємців шляхом інвестування у розвиток транспортної інфраструктури, діджиталізації економіки, яка полегшує доступ до ринків а також до послуг високої якості (охорона здоров'я, освіта) | Створення нових робочих у сільській місцевості; вдосконалення системи соціального забезпечення, що сприятиме перспективі досягнення вищого рівня соціальної захищеності сільських жителів. Зростання доступу до знань, капіталу, якісних послуг соціальної сфери сприятиме розвитку людського капіталу сільських територій. Активізація ділової активності сільських підприємців сприятиме формуванню лідерських груп впливу на динаміку місцевого розвитку |
| <b>Соціальні трансферти</b>   |   |   |
| Фермери, охоплені системою соціального забезпечення KRUS (Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego)  |   |   |
| Ув'язування із с.-г. зайняттю, та із пороговим рівнем продажу с.-г. продукції права осіб, залучених до участі у системі KRUS; орієнтація на соціальні виплати та звільнення від сплати податку на прибуток знеохочує до пошуку неаграрної зайнятості чи зростання продуктивності господарства | Зниження дотації для KRUS, скасування спеціальних правил охоплення системою на основі власності на землю чи характеру с.-г. діяльності; уніфікація трактування платника податку в рамках KRUS і загальної системи соціального забезпечення (ZUS)  | Орієнтація політики доходів на спонукання фермерів до участі в загальній системі соціального забезпечення. Повільність означених змін призводитиме до подальшого знеохочення с.-г. населення до ведення малого підприємництва в аграрній сфері; поглиблення маргіналізації сільського населення; ускладнення запровадження засад інклюзивного сільського розвитку   |

Джерело: узагальнено авторами на основі [17—20; 23].

Ключові концепти політики формування окремих джерел доходів сільських домогосподарств у Європейському Союзі на прикладі Республіки Польщі узагальнено в таблиці 1.

Таким чином, як свідчать представлені в таблиці 1 узагальнення, попри відмінності між Польщею і Україною в аграрному укладі, засадах функціонування системи соціального забезпечення сільського населення, а також не зважаючи на отримання цією країною зі Структурних фондів ЄС значних фінансових ресурсів для забезпечення сільського розвитку, там частково продовжують зберігатися притаманні нашій державі проблеми в сфері зайнятості та доходів жителів села. Тому актуальними для вітчизняних умов є цільові настанови та застосовувані підходи політики доходів. Розгляд у контексті доцільності (перспектив) запровадження їх засад в Україні дає підставу для таких констатувальних.

Залежно від основного джерела формування доходів та сприятливості інституційного середовища для їх диверсифікації, а також локальних господарсько-економічних умов, різні типи сільських домогосподарств характеризуються відмінностями щодо потенціалу для досягнення ними вищих доходів. Здійснення заходів державної політики доходів по відношенню до тих, які залежать виключно від сільськогосподарської діяльності потребуватиме застосування диференційо-

ваних підходів. У цьому плані вкрай необхідною для України є визначеність стосовно довгострокової перспективи розвитку ОСГ. Це важливо не тільки тому, що зайнятість у зазначеному сегменті є фактично прихованою формою безробіття, а отримувані доходи — різновидом тінювих. Не менш істотним є й те, що фермери новоприєднаних до членства в Європейському Союзі країни, отримуючи доступ до коштів САП, стають у сільській місцевості основними вигодонабувачами євроінтеграційних процесів. Однак умовою участі сімейних селянських господарств у програмах підтримки ЄС є прозорість ведення виробництва, урегульованість відносин власності на активи. Тому в Україні проблема інституалізації дрібних сільськогосподарських товаровиробників потребує невідкладного вирішення.

Забезпечення інтенсивного розширеного розвитку сільськогосподарського виробництва залежить від спроможності селянських домогосподарств до інвестицій в свої господарства. А отже, належний розмір доходів сільського населення від аграрної діяльності є визначальною умовою його інвестиційної активності. У цьому контексті вкрай важливим в Україні є залучення до ринку сільськогосподарської продукції особистих господарств населення. Продуктивною та невідкладною для практичного втілення вважаємо ідею комерціалізації життєздатних ОСГ



шляхом запровадження спеціальної програми їх формалізації як сімейних фермерських господарств [24, с. 110—111].

Вирішення проблеми зростання доходів і рівня життя сільського населення можливе в площині адекватного перерозподілу сільської робочої сили від низькопродуктивного сільськогосподарського сегменту до не-сільськогосподарської діяльності.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Таким чином, напрями державної політики доходів по відношенню до сільського населення загалом визначається специфічними для країни проблемами, які характерні для того чи іншого джерела їх формування. Хоча сільське господарство продовжує залишатись базовою галуззю сільської економіки, однак ця сфера зайнятості, як джерело формування доходів сільського населення з низки об'єктивних причин (нарощування капіталізації виробництва, роботизація і діджиталізація технологічних процесів, коливання цін сільськогосподарської продукції на світовому ринку, непередбачуваність отримання урожаю внаслідок зміни погодних умов тощо) стає дедалі більш нестабільною. Оскільки ці процеси в майбутньому активізуватимуться, дедалі актуальнішим для України, є, як пошук нової моделі комерціалізації сільськогосподарської діяльності особистих селянських господарств, яка б враховувала нагальність адаптації до умов глобалізації, загальносвітові тенденції агропродовольчого забезпечення, вимоги застосування інновацій для досягнення конкурентоспроможності, так і поєднання доходів сільського населення від ведення сільськогосподарського виробництва з неаграрними видами господарської діяльності і зростання неаграрної зайнятості сільських жителів. Це сприятиме зменшенню безробіття і неповної зайнятості, а також бідності, показники якої є все ще неприйнятно високими на сільських територіях. Перспективу подальших наукових розвідок у досліджуваному напрямі вбачаємо у вивченні втілюваних у Польщі підходах щодо запровадження засад концепції інклюзивного сільського розвитку та, зокрема, інклюзивного добробуту на предмет наявних обмежень, перешкод і можливостей для їх реалізації в Україні.

### Література:

1. Rural population (% of total population). — Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.RUR.TOTL.ZS?page=1> (дата звернення: 27.11. 2020).
2. Keats, Sh. and Wiggins, S. (2016). Population change in the rural developing world: making the transition. Available at: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/10570.pdf> (дата звернення: 30.11. 2020).
3. Castaneda A., Doan D., Newhouse D., Nguyen M.C., and others (2018). A new profile of the global poor. *World Development*, vol. 101, pp. 250—267, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X17302735> (дата звернення: 03.12. 2020).
4. The Food and Agriculture Organization (2019), "Novel Coronavirus (COVID-19). Policy responses", available at: <http://www.fao.org/2019-ncov/analysis-detail/en/c/1268563/> (дата звернення: 7.12.2020).
5. Зінчук Т.О., Кудмус Н.М. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 19—27.
6. Яременко О.А. Суперечливий вплив інституційних реформ на функціонування економіки. *Економіка України*. 2018. № 11. С. 3—18.
7. Regional Outlook 2016: Productive Regions for Inclusive Societies (English), OECD Publishing, Paris, 2016, available at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264260245-en> (дата звернення: 15.12. 2020).

8. Бородіна О.М. Науково-прикладні засади реконструктивного розвитку сільського господарства та села в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 4. С. 70—80.

9. Мантіно Ф. Сельское развитие в Европе: Политика, институты и действующие лица на местах с 1970-х годов до наших дней. — Пер. с итальянского. — ФАО/ Business Media of the Sole 24 Ore, 2010, 272 с. Режим доступу: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/tci/docs/WP4-\(rus\)Rural%20development%20in%20Europe.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/tci/docs/WP4-(rus)Rural%20development%20in%20Europe.pdf) (дата звернення: 21.12. 2020).

10. A UN framework for the immediate socio-economic response to COVID-19 (English). United Nations, April 2020. Available at: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un\\_framework\\_report\\_on\\_covid-19.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_framework_report_on_covid-19.pdf) (дата звернення: 28.12. 2020).

11. Determinants of the regional employment development and the formation of income of the rural population conditions Covid-19 spreading in Ukraine. *Sustainable Development of the Agricultural Sector of Foothill Regions* (English); collect. monogr. / edit. by O. Stasiv. Riga: Lambert Academic Publishing, Latvia, 2020, pp. 229—253, available at: <https://www.lap-publishing.com/catalog/details/store/hu/book/978-620-2-81698-4/sustainable-development-of-the-agricultural-sector-of-foothill-regions?search=Sustainable%20Development%20of%20the%20Agricultural%20Sector%20of%20Foothill%20Regions> (дата звернення 4.01. 2021).

12. Digital Transformation: Powering the Great Reset 2 (English). The World Economic Forum, July 2020. Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Digital\\_Transformation\\_Powering\\_the\\_Great\\_Reset\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf) (дата звернення: 4.01. 2021).

13. Walega, A. Zroznicowanie poziomu i zrodel dochodow gospodarstw pracowniczych w Polsce. *Acta Univesitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*. 2012. № 271. S. 219—232. Available at: <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171214695> (дата звернення: 11.01. 2021).

14. Share of the labor force employed in agriculture. *Our World in Data*, 2017. Available at: <https://ourworldindata.org/grapher/share-of-the-labor-force-employed-in-agriculture?time=2017> (Дата звернення 14.01. 2021 р.).

15. Karwat-Wozniak B. Rynek pracy dostepny dla ludnosci wiejskiej a wspolna polityka rolna Unii Europejskiej. *Zeszyty naukowe Politechniki Slaskiej*. 2018. Seria: Organizacja i zarzadzanie z. 129, s. 201—219. Available at: <https://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/ZN/Documents/Zeszyt%20129/Karwat-Wo%C5%BAniak.pdf> (дата звернення: 15.01. 2021 р.).

16. Економічна активність населення України 2017: Статистичний збірник. Держ. служба статистики України. Київ, 2018. 205 с.

17. Bozek J. Zroznicowanie i dynamika liczby malych obszarowo gospodarstw rolnych w krajach Unii Europejskiej. *Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych*. 2018. Nr. 3. S. 5—19. DOI: <http://dx.doi.org/10.15576/PDGR/2018.3.5>

18. Podstawka M., Golasa P. Dochody gospodarstw rolnych — porownanie wyników badan. *Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych*. 2018. Nr 3. S. 79—88. DOI: <http://dx.doi.org/10.15576/PDGR/2018.3.79>.

19. Kania J. Mlodzi rolnicy w gospodarstwach rodzinnych Unii Europejskiej. *Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych*. 2014, Nr. 3. S. 35—50. Available at: [https://pdgr.urk.edu.pl/zasoby/98/2014\\_z3\\_a04.pdf](https://pdgr.urk.edu.pl/zasoby/98/2014_z3_a04.pdf) (дата звернення: 5.01.2021 р.).

20. Rural Policy Reviews: Poland 2018 (English). OECD, 2018. <https://doi.org/10.1787/19909284>, available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/oecd-rural-policy-reviews\\_19909284](https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/oecd-rural-policy-reviews_19909284) (дата звернення: 22.12. 2020 р.).

21. Na czym polega WPR: platnosci bezposrednie dla rolnikow w latach 2015-2020. Komisja Europejska, May

2017, available at: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/541f0184-759e-11e7-b2f2-01aa75ed71a1.0005.03/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/541f0184-759e-11e7-b2f2-01aa75ed71a1.0005.03/DOC_1) (дата звернення: 4.01.2021).

22. Zasada wzajemnej zgodności. Uzależnienie wsparcia dochodu od przestrzegania regul Unii Europejskiej. Komisja Europejska, 2018, available at: [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/income-support/cross-compliance\\_pl#whatiscrosscompliance](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/income-support/cross-compliance_pl#whatiscrosscompliance) (дата звернення: 20.01.2021 р.).

23. Zajac D. Endogeniczne uwarunkowania rozwoju pozarolniczej działalności gospodarczej w gminach wiejskich Polski Wschodniej. Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych. 2017. Nr. 2. S. 81—98. DOI: <http://dx.doi.org/10.15576/PDGR/2017.2.81>.

24. Бородіна О.М., Киричук С.В., Прокопа І.В. Фермерський потенціал домогосподарств: методичні підходи до оцінювання та розвитку. Економіка та прогнозування. 2018. № 4. С. 106—115. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2018.04.106>.

References:

1. Data.worldbank (2018), "Rural population (% of total population)", available at: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.RUR.TOTL.ZS?page=1> (Accessed 27 November 2020).

2. Keats, Sh. and Wiggins, S. (2016), "Population change in the rural developing world: making the transition (English)", available at: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/10570.pdf> (Accessed 30 November 2020).

3. Castaneda, A. Doan, D. Newhouse, D. Nguyen, M.C. Uematsu, H. and Azevedo, J.P. (2018), "A new profile of the global poor", World Development, vol. 101, pp. 250-267, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X17302735> (Accessed 3 December 2020).

4. The Food and Agriculture Organization (2019), "Novel Coronavirus (COVID-19). Policy responses", available at: <http://www.fao.org/2019-ncov/analysis-detail/en/c/1268563/> (Accessed 7 December 2020).

5. Zinchuk, T.O. and Kutzmus, N.M. (2018), "Diversification of business in rural areas: the experience of countries", Ekonomika APK, vol. 4, pp. 19—27.

6. Yaremenko, O.L. (2018), "Contradictory influence of institutional reforms on the functioning of the economy", Ekonomika Ukrainy, vol. 11, pp. 3—18.

7. OECD (2016), "Regional Outlook 2016: Productive Regions for Inclusive Societies", available at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264260245-en> (Accessed 15 December 2020).

8. Borodina, O.M. (2016), "Scientific and applied principles of reconstructive development of agriculture and rural areas in Ukraine", Ekonomika i prohnozuvannya, vol. 4, pp. 70-80.

9. Mantino, F. (2010), "Rural Development in Europe: Politics, Institutions and Local Actors from the 1970s to the Present", available at: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/tci/docs/WP4-\(rus\)Rural%20development%20in%20Europe.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/tci/docs/WP4-(rus)Rural%20development%20in%20Europe.pdf) (Accessed 21 December 2020).

10. United Nations (2020), "A UN framework for the immediate socio-economic response to COVID-19 (English)", available at: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un\\_framework\\_report\\_on\\_covid-19.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_framework_report_on_covid-19.pdf) (accessed 28 December 2020).

11. Stasiv, O. (2020), Determinants of the regional employment development and the formation of income of the rural population conditions Covid-19 spreading in Ukraine. Sustainable Development of the Agricultural Sector of Foothill Regions (English), Lambert Academic Publishing, Riga, Latvia, pp. 229-253, available at: [https://www.lap-publishing.com/catalog/details/store/hu/book/978-620-2-81698-4/sustainable-development-of-the-](https://www.lap-publishing.com/catalog/details/store/hu/book/978-620-2-81698-4/sustainable-development-of-the-agricultural-sector-of-foothill-regions?search=Sustainable%20Development%20of%20the%20Agricultural%20Sector%20of%20Foothill%20Regions)

[agricultural-sector-of-foothill-regions?search=Sustainable%20Development%20of%20the%20Agricultural%20Sector%20of%20Foothill%20Regions](http://publications.europa.eu/resource/cellar/541f0184-759e-11e7-b2f2-01aa75ed71a1.0005.03/DOC_1) (Accessed 4 January 2011).

12. The World Economic Forum (2020), "Digital Transformation: Powering the Great Reset 2 (English)", available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF-Digital\\_Transformation\\_Powering\\_the\\_Great\\_Reset\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF-Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf) (Accessed 4 January 2021).

13. Walega, A. (2012), "Differentiation of the level and sources of income of employee farms in Poland", Acta Univesitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, vol. 271, pp. 219—232. DOI: 11089/1915, available at: <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element-ekon-element-000171214695> (Accessed 11 January 2021).

14. Our World in Data (2017), "Share of the labor force employed in agriculture", available at: <https://ourworldindata.org/grapher/share-of-the-labor-force-employed-in-agriculture?time=2017> (Accessed 14 January 2021).

15. Karwat-Wozniak, B. (2018), "The labor market available to the rural population and the common agricultural policy of the European Union", Zeszyty naukowe Politechniki Slaskiej. Seria: Organizacja i zarzadzanie, z. 129, s. 201—219, available at: <https://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/ZN/Documents/Zeszyty%20129/Karwat-Wo%C5%BAniak.pdf> (Accessed 15 January 2021).

16. State Statistics Service of Ukraine (2018), Ekonomichna aktyvnist' naseleennya Ukrayiny 2017. Statystychnyy zbirnyk [Economic Activity of Population in Ukraine 2017, Statistical Publication], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

17. Bozek, J. (2018), "Diversification and dynamics of the number of small farm areas in the European Union countries", Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych, vol. 3, pp. 5—19. DOI: <http://dx.doi.org/10.15576/PDGR/2018.3.5>.

18. Podstawka, M. and Golasa, P. (2018), "Farm incomes — comparison of research results", Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych, vol. 3, pp. 79—88. DOI: <http://dx.doi.org/10.15576/PDGR/2018.3.79>.

19. Kania, J. (2014), "Young farmers on family farms in the European Union", Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych, vol. 3, pp. 35—50, available at: [https://pdgr.urk.edu.pl/zasoby/98/2014\\_z3\\_a04.pdf](https://pdgr.urk.edu.pl/zasoby/98/2014_z3_a04.pdf) (Accessed 5 January 2021).

20. OECD (2018), "Rural Policy Reviews: Poland 2018 (English)". <https://doi.org/10.1787/19909284>, available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/oecd-rural-policy-reviews\\_19909284](https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/oecd-rural-policy-reviews_19909284) (Accessed 22 December 2020).

21. Komisja Europejska (2017), "What the CAP is all about: direct payments to farmers in 2015—2020", available at: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/541f0184-759e-11e7-b2f2-01aa75ed71a1.0005.03/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/541f0184-759e-11e7-b2f2-01aa75ed71a1.0005.03/DOC_1) (Accessed 4 January 2021).

22. Komisja Europejska (2018), "The principle of cross compliance. Making income support dependent on compliance with the European Union rules", available at: [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/income-support/cross-compliance\\_pl#whatiscrosscompliance](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/income-support/cross-compliance_pl#whatiscrosscompliance) (Accessed 20 January 2021).

23. Zajac, D. (2017), "Endogenous conditions for the development of non-agricultural economic activity in rural communes of Eastern Poland", Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych, vol. 2, pp. 81—98. DOI: <http://dx.doi.org/10.15576/PDGR/2017.2.81/>

24. Borodinam, O.M. Kyryzyuk, S.V. and Prokopa, I.V. (2018), "Farming potential of households: methodological approaches to evaluation and development", Ekonomika ta prohnozuvannya, vol. 4, pp. 106—115. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2018.04.106>

Стаття надійшла до редакції 27.01.2021 р.

О. Ю. Гаврик,  
к. е. н., доцент, Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: 0000-0001-9816-0253

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.70

## БІОЛОГІЧНІ АКТИВИ: ЕКОНОМІЧНА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ТА ОЦІНКА В УМОВАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

О. Gavryk,  
PhD in Economics, Associate Professor, Bila Tserkva National Agrarian University

BIOLOGICAL ASSETS: ECONOMIC INTERPRETATION AND EVALUATION IN THE CONTEXT  
OF THE INTRODUCTION OF INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS

*Розвиток ринкових відносин у сучасних умовах в аграрному секторі економіки передбачає необхідність формування ефективної системи управління діяльністю організацій агропромислового комплексу, що нерозривно пов'язано з належною організацією бухгалтерського обліку. Загально визнано, що бухгалтерський облік спрямований на забезпечення основних інформаційних потреб як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів облікової інформації для прийняття і реалізації об'єктивних економічних рішень. Тому зазначена інформація в сучасних умовах повинна мати певні властивості і якісними характеристиками, що вимагає зробити більш активні кроки з реформування бухгалтерського обліку в сільському господарстві відповідно до загально визнаних принципів і вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності.*

*У поточних умовах господарювання застосування МСФЗ, особливо МСФЗ 41 "Сільське господарство", є одним з основних елементів забезпечення успішної та довгострокової діяльності місцевих сільськогосподарських підприємств, а також їх взаєморозуміння з іноземними контрагентами. Поточні методи оцінки біологічних активів та сільськогосподарських товарів на основі справедливої вартості біологічних активів вимагають подальшого перегляду, внесення певних коригувань в модель оцінки, яка в свою чергу гарантує еквівалентність обміну між незалежними сторонами на активному ринку. Фундаментальні зміни, що вносяться до поточної практики ведення обліку сільськогосподарської діяльності Стандартом 30 бухгалтерського обліку, включають виділення рослин і тварин, які відносяться до об'єктів сільськогосподарської діяльності, в окрему облікову категорію ("біологічні активи").*

*Найчастіше справедлива вартість сільськогосподарських товарів не може бути визначена з достатнім ступенем впевненості. Дослідження показали, що в зв'язку з біотрансформацією оцінка біологічних активів за справедливою вартістю буде сильно відрізнятися від оцінки за історичною собівартістю. Запропоновано теоретико-методологічні підходи, а також практичні рекомендації з вимірювання біологічних активів і сільськогосподарських товарів на основі справедливої вартості, що дозволяє більш об'єктивно оцінювати результати сільськогосподарської діяльності господарюючих суб'єктів, розширює їх можливість в плані залучення інвестицій та поліпшення конкурентоспроможності на аграрних ринках.*

*The development of market relations in the agricultural sector of the economy implies the need to form an effective management system for organizations of the agro-industrial complex under the modern conditions, which is inextricably linked with the proper organization of accounting. It is generally accepted that accounting is aimed to providing the basic information needs of both internal and external users of accounting information for the adoption and implementation of objective economic decisions. Therefore, this information in modern conditions must have certain properties and qualitative characteristics, which requires more active steps to reform accounting in agriculture in accordance with generally accepted principles and requirements of International Financial Reporting Standards.*

*In the current economic environment, the application of IFRS, especially IFRS 41 "Agriculture", is one of the main elements of ensuring the successful and long-term operation of local agricultural enterprises, as well as their mutual understanding with foreign counterparties. Current methods of valuing biological assets and agricultural products based on the fair value of biological assets require further revision, making certain adjustments to the valuation model, which, in turn, guarantees the equivalence of exchange between independent parties in an active market. Fundamental changes to the current practice of accounting for agricultural activities by Accounting Standard 30 include the allocation of plants and animals related to agricultural activities in a separate accounting category ("biological assets").*

*In most cases, the fair value of agricultural goods cannot be determined with a sufficient degree of certainty. Studies have shown that due to biotransformation, the valuation of biological assets at fair value will be very different from the valuation at historical cost. Theoretical and methodological approaches are offered, as well as practical recommendations for measuring biological assets and agricultural products on the basis of fair value, which allows to more objectively assess the results of agricultural activities of economic entities, expands their opportunities to attract investment and improve competitiveness in agricultural markets.*

*Ключові слова: біологічні активи, МСФЗ (IAS) 41, справедлива вартість, Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30 "Біологічні активи", біотрансформація.*

*Key words: biological assets, IFRS 41, fair value, Accounting Regulation (Standard) 30 "Biological Assets", biotransformation.*

## ВСТУП

С розвитком ринкових відносин у сільськогосподарській сфері виробництва і реалізації продукції, робіт і послуг необхідно сформуванню ефективну систему управління сільськогосподарською діяльністю, а це безпосередньо пов'язано з результативною організацією бухгалтерського обліку. Для досягнення поставленої мети потрібно зробити більш активні кроки з модернізації бухгалтерського обліку відповідно до загальновізаних принципів і методами МСФЗ. Основною інформаційною базою для управління є бухгалтерський облік, який повинен забезпечити зацікавлених осіб достовірною та повною інформацією про діяльність підприємства. Удосконалення обліку може бути досягнуто за допомогою приведення його до міжнародних вимог, які позначені в міжнародних стандартах фінансової звітності. Сільське господарство по праву вважається однією з основних галузей в Україні. Сільськогосподарська продукція поставляється як всередині країни, так і на міжнародний ринок. МСФЗ (IAS) 41 "Сільське господарство" дозволяє забезпечити регулювання облікового процесу операції з сільськогосподарською діяльністю та біологічними активами організації.

## ОГЛЯД ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Питання щодо дослідження і розробки заходів щодо введення МСБО в облікову практику розглядають такі вчені: Жук В.Н., Кіндрацька Л.М., Лісіна В.Ю., Максимов Л.І. та інші. Вчені обирають різні шляхи для розкриття концептуальних засад і вимог щодо ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, систематизуючи думки західних або вітчизняних дослідників, посилаючись на законодавчі акти.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є розробка теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо оцінки біологічних активів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У МСФЗ (IAS) 41 "Сільське господарство" встановлено порядок обліку, подання фінансової звітності та розкриття інформації про сільськогосподарську діяльність. Відповідно до цього стандарту сільськогосподарська діяльність являє собою управління біотрансформацією рослин і тварин з метою продажу, отримання сільськогосподарської продукції або виробництва додаткових біологічних активів.

Біотрансформація — процеси росту, переродження, виробництва і відтворення, які викликають якісні або кількісні зміни біологічного активу.

Вона призводить:

— до зміни активу в формі збільшення або зменшення його кількості або якості. В результаті відтворення можуть з'являтися додаткові активи;

— отриманню сільськогосподарської продукції (зернових, бобових, м'яса, молока).

Біотрансформація складається з процесів росту, дегенерації, виробництва продукції і відтворення, в результаті яких в біологічному активі відбуваються якісні або кількісні зміни.

Управління змінами сприяє біотрансформації шляхом створення сприятливих або стабільних умов, необхідних для щоб цей процес відбувався. Прикладами такого управління є підтримання температурного режиму і освітлення, внесення добрив в ґрунт для забезпечення врожайності. Саме управління біологічною трансформацією відрізняє сільськогосподарську діяльність від інших видів діяльності, пов'язаної з біологічними активами. Тому збір врожаю з біологічного активу, управління яким не здійснювалося, які не є сільськогосподарською діяльністю.

Складовою частиною біологічної трансформації є оцінка змін біологічного активу. Оцінка змін включає вимір і контроль за зміною якості (наприклад, вміст жиру або білка, міцність волокна) або кількості (наприклад, приплід, вага, довжина і т.д.).

Із введенням П(с)БО 30 "Біологічні активи" складовою ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств є біологічні активи в рослинництві та тваринництві. Біологічні активи, які приносять економічну вигоду протягом терміну більше 12 місяців, відносять до довгострокових активів. Активи, економічну вигоду яких одержують протягом операційного циклу, називають поточними. Згідно з п. 52-53 МСФЗ 41 "Сільське господарство" біологічні активи поділяються на споживані та плодоносні, а також зрілі й незрілі згідно з п. 54 [1]. До споживаних відносять біологічні активи, які при досягненні певних параметрів використовуються за призначенням (худоба м'ясного напрямку; худоба для продажу в живій вазі; птиця м'ясного напрямку; риба в штучних водоймах; ліс, вирощений для заготівлі деревини; озимі зернові культури від сівби до дозрівання і збору). До плодоносних відносять біологічні активи, які забезпечують збір продукції на регулярній основі (велика і дрібна худоба молочного напрямку, птиця яєчного напрямку, плодіві дерева і чагарники, виноградники).

Також є категорія сільськогосподарських активів — похідних від біологічних. Згідно з МСФЗ 41 їх класифікують як сільськогосподарську продукцію на момент збору (м'ясо в тушах, сире молоко, зерно, яйця, вовна та інші продукти рослинного або тваринного походження, що не підлягають промисловій обробці) [2].

Слід зазначити, що матеріали сільськогосподарського призначення не згадуються у міжнародному стандарті можливо тому, що такі матеріали теж є сільськогосподарською продукцією. Якщо ж вони не отримані у власному господарстві та купуються на стороні, то МСФЗ 41 на них поширюватися не буде, тому в такому разі слід керуватися МСФЗ 2 посилання "Платіж, заснований на акціях".

Поняття біологічних активів і похідних від них згідно з П(с)БО 30 посилання та Інструкції № 291 посилання в іншому повністю відповідає поняттям, викладеним у МСФЗ 41, хоча тут вони класифікуються не так чітко, як у національному Плані рахунків.

Відповідно до інформації про первісне визнання та оцінку біологічних активів, слід врахувати, якщо П(с)БО 30 передбачено оцінювати придбані на стороні біологічні активи згідно з П(с)БО 7 "Основні засоби", то у МСФЗ 41 прямих вказівок на те, щоб активи в подібних випадках оцінювали згідно з МСФЗ 16 "Основні засоби" не міститься [3]. Справа в тому, що процес їх придбання (якщо такі активи дійсно придбані на стороні, а не були отримані у власному господарстві) як би винесений за дужки цього стандарту і поняттям первісної вартості стандарт МСФЗ 41 не оперує.

У міжнародному стандарті фінансової звітності 41 (IAS) "Сільське господарство" передбачена неможливість достатньо надійної оцінки справедливої вартості: при первісному визнанні біологічного активу організація не має інформацію (і не може її отримати) про відповідні ринкові ціни і показники, а будь-які альтернативні розрахунки справедливої вартості не відрізняються надійністю. В такому випадку, біологічний актив оцінюється за собівартістю за вирахуванням накопиченої амортизації та збитків від зменшення корисності активу [4]. Це правило стосується тільки до первісного визнання біологічного активу. З появою можливості визначення справедливої вартості біологічного активу з достатнім ступенем вірогідності, компанії слід перейти на оцінку за справедливою вартістю за вирахуванням очікуваних збутових витрат [5].

Справедлива вартість визначається як поточна ринкова ціна за вирахуванням витрат, очікуваних на місці майбутнього продажу, за винятком тих випадків, коли справедлива вартість активу не може бути надійно оцінена (п. 21 МСФЗ 41). Сільськогосподарська продукція оцінюється за справедливою вартістю, встановленою на момент збору врожаю, за вирахуванням витрат, які ймовірно можуть виникнути на місці продажу [6].

До витрат, очікуваних на місці продажу, відносять: комісійні винагороди брокерам і дилерам; біржові збори; податки і мита, якими обкладаються операції продажу. До таких витрат не належать транспортні та інші види витрат, пов'язані з доставкою активів на місце продажу (п. 23 МСФЗ 41).

За відсутності активного ринку для визначення справедливої вартості використовують інформацію з інших доступних джерел: ціна останньої угоди з продажу аналогічної продукції; ринкові ціни на аналогічні активи; базові галузеві ціни на іншу продукцію, які можуть бути основою для розрахунку справедливої вартості цього активу [7].

При відсутності ринкових цін та інших вартісних показників біологічного активу, що перебуває в певному стані на даний момент, використовується теперішня вартість очікуваних від активу чистих грошових потоків. У деяких випадках вартість не враховується для наближення справедливої вартості, коли: не відбувається незначна біологічна в момент здійснення початкових витрат (наприклад, незавершене виробництво по озимим зерновим культурам), не очікується суттєвого впливу трансформація суттєво вплине на ціну (наприклад, на етапі первинного зростання дерев в садівництві). Справедлива вартість зібраної сільськогосподарської продукції відображається під час визначення доходів, прибутку або збитку за період, в якому була отримана дана продукція. Цей метод повністю відповідає отриманню продукції шляхом її відокремлення від біологічного активу або при зборі врожаю зернових і подібних до них культур з коротким циклом біотрансформації (протягом декількох місяців одного року).

Якщо справедливу вартість неможливо визначити з достатнім ступенем достовірності, то біологічні активи оцінюють за собівартістю за вирахуванням амортизації і збитків від знецінення. Як тільки біологічні активи отримують справедливу оцінку, нарахування амортизації припиняється.

Дослідження виявило відсутність єдиних принципів і правил обліку біологічних активів за справедливою вартістю. Здебільшого дослідники посилаються на вимоги МСФЗ 41 "Сільське господарство" [8]. Специфіка історичної спадщини системи бухгалтерського обліку і система господарювання стримують перехід до міжнародних стандартів фінансової звітності. У зв'язку з цим необхідно виробити заходи адаптації вимог МСФЗ 41 "Сільське господарство", передусім на принципах визначення справедливої вартості біологічних активів [9].

Виділено такі принципи: 1) наявність активного ринку, що відповідає наступним вимогам: однорідність об'єктів угод на ринку, доступність інформації про ціни, що забезпечують формування моделі ринку аграрної продукції досконалої конкуренції; 2) об'єктивність і достовірність цін, які передбачають відсутність монопольних сегментів ринку й усунення великої кількості посередників на шляху від виробника до ринку; 3) доступність інформації про ціни, що вимагає створення в Україні інформаційної системи, яка надаватиме достовірну й доступну інформацію про ціни в розрізі територіально обмежених зон активного ринку; 4) наявність достовірної довідкової та планово-економічної інформації, що враховує особливості й технології сільськогосподарського виробництва, що дасть можливість порівнювати біологічні активи і результати їх біотрансформації; 5) простота алгоритму та методики розрахунку справедливої вартості, що забезпечує практичну роботу бухгалтерів найбільш простими алгоритмами і методичними підходами з використанням достовірної й доступної інформації; 6) високий професійний рівень бухгалтерів сільськогосподарських організацій, пов'язаний з тим, що введена нова категорія біологічних активів передбачає відповідну організацію їх синтетичного та аналітичного обліку на відокремлених інвентарних рахунках, які відображають необхідну інформацію про наявність, рух і біотрансформації біологічних активів за окремими видами; 7) вибір варіанта облікової політики обліку біологічних активів і результатів їх біотрансформації за справедливою вартістю залежно від розв'язуваних завдань сільськогосподарською організацією по одному з трьох варіантів використання інформації: а) для формування тільки звіту про фінансові результати, б) для формування бухгалтерського балансу і звіту про фінансові результати, в) для управління біологічними ресурсами підприємств. Відповідно до обраного варіанта облікової політики підприємство повинно формувати відповідний склад річної, проміжної та оперативної бухгалтерської інформації; 8) забезпечення об'єктивної оцінки результатів господарської діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, який вимагає відповідної організації синтетичного та аналітичного обліку витрат і виходу сільськогосподарської продукції, формування фінансових результатів сільськогосподарської діяльності.

Процес обліку біологічних активів за справедливою вартістю має передбачати такі етапи:

1. Визначення біологічних активів як об'єкта бухгалтерського обліку відповідно до їх класифікації. Цей етап має на меті виділити біологічні активи і господарські операції, що мають організаційно-господарську самостійність і підлягають грошовій оцінці на певних етапах їх життєвого циклу: формування, використання, продаж і ліквідація, що сприяє встановленню реально-грошового еквівалента справедливої вартості використання результатів біологічних активів за певний період і до певної звітної дати.

2. Конкретизація біологічних активів за видами, культури, породи й іншими визначальними ознаками. Різноманітність умов і результатів виробництва сільськогосподарської продукції, пов'язані з особливостями та специфікою галузі, вимагають виділення в окремі групи біологічних активів і результатів їх біотрансформації з урахуванням природно-біологічних особливостей і господарсько-економічної корисності.

3. Вивчення активного ринку і збір інформації про ціни та техніко-економічної інформації. Можна вважати, що активний ринок у товарних видів сільськогосподарської продукції сформовано. Тут необхідно вивчити кілька каналів реалізації й орієнтуватися на існуючі ринки збуту продукції, оскільки ціни істотно різняться залежно від країни, регіонів реалізації, переробників і т.д. Для нетоварних видів продукції слід використовувати техніко-економічні показники, що впливають на якість продукції або на зміст окремих елементів, що мають цінову, грошову оцінку на ринку.

4. Вибір методики оцінки біологічних активів. Цей етап є найбільш відповідальним. Від методики оцінки в основному будуть залежати ціни і фінансові результати господарської діяльності суб'єктів аграрного ринку.

5. Розрахунок справедливої вартості. Відповідно до МСФЗ 41 "Сільське господарство" при визначенні справедливої вартості ціни повинні вираховуватися витрати, пов'язані з транспортуванням, зберіганням та іншими збутовими процедурами.

6. Розрахунок справедливої вартості біологічних активів відповідно до прийнятої методики. На цьому етапі визначають справедливу вартість біологічних активів для формування звітності з метою прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

7. Відображення в бухгалтерському обліку біологічних активів за справедливою вартістю дає змогу одержувати найбільш достовірну й повну інформацію про діяльність сільськогосподарських організацій. Вважаємо, що використання запропонованих методичних підходів забезпечить визначення реальної оцінки біологічних активів, особливо у рослинництві.

## ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень зроблено такі висновки:

відсутні відмінності в оцінці довгострокових і поточних біологічних активів. Існуюча в стандарті МСФЗ (IAS) 41 "Сільське господарство" класифікація не дозволяє деталізувати інформацію при обліку різних видів біологічних активів;

постає необхідність розробки методичних рекомендацій щодо оцінки поточних біологічних активів у разі вибуття з сільськогосподарського підприємства.

Процес обліку біологічних активів за справедливою вартістю включає такі етапи: визначення біологічних активів як об'єкта бухгалтерського обліку відповідно до їх класифікації; конкретизація біологічних активів за видами, культури, породи й іншими визначальними ознаками; вивчення активного ринку і збір інформації про ціни та техніко-економічної інформації; вибір методики оцінки біологічних активів; розрахунок справедливої вартості; розрахунок справедливої вартості біологічних активів відповідно до прийнятої методики; відображення в бухгалтерському обліку біологічних активів.

Використання запропонованої методики забезпечить достовірне відображення руху біологічних активів у сільськогосподарських підприємствах.

## Література:

1. Коваль О.В. Біологічні активи у звітності: проблемні аспекти. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 1. С. 112—121.
2. Канцедал Н.А. Інституціональний підхід до формування в обліку інформації про біологічні активи та сільськогосподарську діяльність. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 44—55.
3. Катан Л.І. Довгострокові біологічні активи в контексті міжнародних облікових стандартів та звітності. Агросвіт. 2009. № 19. С. 7—10.
4. Белова І.М. Побудова управлінського обліку в рослинництві у світлі вимог МСФЗ, П(С)БО 30 "Біологічні активи" та галузевого управління. Бізнес Інформ. 2015. № 3. С. 184—191.
5. Майданевич П.М. Особливості облікової політики продукції сільськогосподарського виробництва у відповідності до П(с)БО 30 "Біологічні активи". Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2012. Вип. 11. С. 193—195.
6. Хомовий С.М. Біологічні активи та П(С)БО 30 — як воно є, сьогодні. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2009. Вип. 6 (1). С. 329—336.
7. Скакун Л. А. Біологічні активи у бухгалтерському обліку як ресурс для капітальних інвестицій. Агроінком. 2013. № 4—6. С. 59—61.
8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 41 "Біологічні активи" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua/file/link/320311/file/IAS%2041.pdf>
9. Овчарова Н.В. Оцінка біологічних активів: проблеми методики та організації. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2016. Вип. 1 (2). С. 411—417.

## References:

1. Koval', O.V. (2019), "Biological assets in reporting: problematic aspects", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyku*, vol. 1, pp. 112—121.
2. Kantsedal, N.A. (2018), "Institutional approach to the formation of accounting information on biological assets and agricultural activities", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyku*, vol. 1, pp. 44—55.
3. Katan, L.I. (2009), "Long-term biological assets in the context of international accounting standards and reporting", *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 7—10.
4. Belova, I.M. (2015), "Construction of management accounting in crop production in the light of the requirements of IFRS, P (S) BU 30 "Biological assets" and industry management", *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 184—191.
5. Majdanevych, P.M. (2012), "Features of the accounting policy of agricultural products in accordance with UAS 30 "Biological assets"", *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarynoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 11, pp. 193—195.
6. Khomovyy, S.M. (2009), "Biological assets and UAS 30 — as it is, the present", *Ekonomichni nauky. Serii: Oblik i finansy*, vol. 6 (1), pp. 329—336.
7. Skakun, L.A. (2013), "Biological assets in accounting as a resource for capital investment", *Ahroinkom*, vol. 4—6, pp. 59—61.
8. Ministry of Finance of Ukraine (2012), "International Accounting Standard 41 "Biological Assets"", available at: <http://www.minfin.gov.ua/file/link/320311/file/IAS%-2041.pdf> (Accessed 10 Feb 2021).
9. Ovcharova, N.V. (2016), "Evaluation of biological assets: problems of methodology and organization", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Serii: Ekonomika*, vol. 1 (2), pp. 411—417.

Стаття надійшла до редакції 04.02.2021 р.

Я. В. Леонов,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту фізичної культури,  
Харківська державна академія фізичної культури  
ORCID ID: 0000-0001-8837-5744

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.74

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ

Ya. Leonov,  
PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv State Academy of Physical Culture

### ENSURING STRATEGIC DEVELOPMENT OF SPORTS INDUSTRY ORGANIZATIONS

*У статті розглянуто організаційні умови забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії. Запропоновано напрями забезпечення стратегічного розвитку спортивної індустрії в сучасних умовах господарювання. Важливим стає завдання щодо розробки і впровадження такої моделі стратегічного розвитку організацій, яка би підвищила ефективність їх функціонування в ринковому середовищі, враховувала рівень зростання потреб населення у якісному спортивному продукті і дозволила підвищити конкурентоспроможність спортивних організацій. Проаналізовано організаційні та економічні умови забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії. Заходами організаційного характеру у забезпеченні системи стратегічного розвитку й активізації стратегічного потенціалу спортивних організацій є: формування авторитетної організаційної структури, інтелектуальної й ідеологічної підтримки стратегічного вектору розвитку і створення територіальних Центрів стратегічного розвитку, як основних проектувальників системи стратегічного розвитку. Основними проблемами діяльності існуючих центрів і консультативних інституцій, створюваних при органах влади, є їхня низька дієздатність і консерватизм, обумовлені прийнятим порядком формування таких Центрів. Доведено, що система забезпечення стратегічного розвитку для спортивних організацій є структурою нового типу, а процес її створення значною мірою супроводжується коректуванням наявних планів. Мається на увазі процес безупинного управління створенням і розвитком системи з регулярним коректуванням її параметрів у залежності від досягнутих на визначений момент позитивних чи негативних результатів. Запропоновано модель стратегічного розвитку, яка сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності діяльності спортивних організацій і відкриє можливості швидко розв'язувати проблеми адаптації стратегії організації до непередбачуваних змін зовнішнього середовища.*

*The article considers the organizational conditions for ensuring the strategic development of organizations in the sports industry. The directions of providing strategic development of the sports industry in modern economic conditions are offered. The task of developing and implementing such a model of strategic development of sports industry organizations, which would increase the efficiency of their functioning in the market environment, take into account the growing needs of the population in quality sports products and increase the competitiveness of sports organizations.*

*The organizational and economic conditions for ensuring the strategic development of organizations in the sports industry are analyzed. Measures of organizational nature in ensuring the system of strategic development and activation of strategic potential of sports organizations are: formation of authoritative organizational structure, intellectual and ideological support of strategic vector of development and creation of territorial Centers of strategic development as main designers of strategic development system. The main problems of the existing centers and consulting institutions established under the authorities are their low capacity and conservatism, due to the accepted procedure for the formation of such Centers. It is proved that the system of strategic*



*development for sports organizations is a new type of structure, and the process of its creation is largely accompanied by the adjustment of existing plans. This means the process of continuous management of the creation and development of the system with regular adjustment of its parameters depending on the achieved at a given time positive or negative results.*

*Ensuring the strategic development of sports industry organizations is based on solving a multifactorial management task: how to ensure maximum economic advancement and improvement of the most significant indicators of the quality of life of the population with the available resources. The choice of tools for managing the development of sports organizations, the arsenal of which is used by both state and regional bodies and organizations of the sports industry, is small. It mainly consists of control-type instruments inherited from the former economic system. And the sooner the management of sports organizations begins to use other tools — the levers of indirect influence, the fewer obstacles will arise in the way of reform.*

*Peculiarities of strategic management in sports organizations gave grounds to divide strategic management into static and dynamic and to substantiate that the latter is characteristic of these organizations. Taking into account the peculiarities of sports organizations, a comprehensive model of strategic management has been developed, which includes stages of financial and economic, organizational and strategic analysis, research of the external environment, strategic design, construction of business model of strategy selection of sports organizations, strategy implementation, monitoring and control.*

*A model of strategic development is proposed, which will help increase the economic and social efficiency of sports organizations and will open opportunities to quickly solve the problems of adapting the strategy of the organization to unforeseen changes in the environment.*

*Ключові слова: стратегічний розвиток, регулювання, моніторинг, методи управління, організаційна структура, організації спортивної індустрії, стратегічний потенціал.*

*Key words: strategic development, regulation, monitoring, management methods, organizational structure, sports industry organizations, strategic potential.*

## **ПОСТАНОВКА НАУКОВОЇ ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ**

Процес розвитку економіки України має складний і суперечливий характер. Проходить у гострих протиріч між консервативними підходами та інноваційними тенденціями. Така ситуація стосується практично всіх галузей та секторів національної економіки. Досліджуючи розвиток спортивної індустрії в Україні, зауважимо, що є певні проблеми, основні причини виникнення яких пов'язані з кризовою ситуацією, що склалася та характеризується такими факторами: невідповідність матеріально-технічної бази сучасним вимогам щодо забезпечення спортивно-оздоровчої активності населення за місцем проживання, роботи та в місцях масового відпочинку; застарілість спортивної інфраструктури, спроможної задовольнити потреби населення у фізичній активності; недостатній рівень забезпечення спортивним інвентарем, спорудами, обладнанням, що, пов'язано з нездатністю вітчизняних виробників спортивних товарів конкурувати з іноземними; низький рівень проведення засобами масової інформації роз'яснювальної роботи серед населення щодо усвідомлення цінності здоров'я; низький рівень престижності професій у сфері спортивної індустрії, матеріального заохочення працівників цієї сфери; недостатній обсяг бюджетного фінансування та неефективне залучення позабюджетних коштів; недосконалість регуляторних функцій з боку держави. Особливим фактором, на який варто звернути увагу, є відсутність механізму інвестування у розвиток і популяризацію фізичної активності протягом життя.

Перехід на стратегічну модель розвитку передбачає відмову від форм організації економічної діяльності, прийнятих на індустріальному етапі і активно введення у практику управління якісно нових інструментів.

## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематикою впровадження сучасної системи управління соціально-економічним розвитком територій, секторів економіки (енергетика, промисловість, сільське господарство, охорона здоров'я, спортивна індустрія та ін.) на державному та регіональному рівнях знайшло своє відображення у працях вчених: Ансофф Й., Геєць В., Дацій О., Двігун А., Добринін О., Портер М., Чандлер А. та ін. Однак питання ефективного управління спортивною індустрією та забезпечення умов стратегічного розвитку залишається не вирішеним.

## **МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ**

Мета дослідження — обґрунтування організаційних заходів забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії.

## **ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ТА ОБґРУНТУВАННЯ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**

У умовах реформування ринкових відносин, швидких змін нормативно-правового поля, нестабільної економічної ситуації, жорсткої конкуренції за пла-

тоспроможній попит організації повинні не лише концентрувати увагу на розвитку внутрішнього потенціалу, але й формувати гнучку політику спрямовану на адаптацію до змін. Тому важливим стає завдання щодо розробки і впровадження такої моделі стратегічного розвитку організації спортивної індустрії, яка би підвищила ефективність їх функціонування в ринковому середовищі, враховувала рівень зростання потреб населення у спортивно-оздоровчих послугах і дозволила сформувати конкурентоспроможні стратегії.

Сучасний спорт став важливою галуззю економіки багатьох країн, у тому числі й України. До нього залучено значні фінансові кошти і велику кількість робочої сили. У теперішній час ступінь розвитку галузі спорту є одним із факторів, що впливає на темпи розвитку суспільства, рівень і якість життя населення, ділову активність. Сучасні дослідження показують, що у людей, які ведуть здоровий спосіб життя та фізично активні, продуктивність праці вища порівняно з тими, хто спортом не займається. Крім того, плінність кадрів серед фізично активних людей значно нижче, а трудова дисципліна значно вище, що сприятливо позначається на продуктивності праці та виробництві в цілому. Окрім підвищення якості продуктивних сил суспільства, спорт як засіб соціально-економічного зміцнення країни проявляється й у багатьох інших сферах людської діяльності. Наприклад, позитивно впливаючи на стан здоров'я людини, спорт сприяє приросту найбільш цінного з усіх багатств країни — дієздатного населення, що, в свою чергу, збільшує добробут самої держави. Розглядаючи цей аспект впливу на економіку, необхідно відзначити, що цю роль виконує насамперед залучення людей до здорового способу життя та фізичної активності, основною метою яких є оздоровлення населення і підтримка його репродуктивних якостей.

Залучення людей до спорту, особливо молоді, також дозволяє знизити криміногенну ситуацію у суспільстві, що опосередковано впливає на поліпшення економіки країни. Це проявляється у зниженні державних витрат на забезпечення суспільного порядку, зменшення числа осіб, які мають наркотичну й алкогільну залежність, а також підвищенні попиту на спортивні продукти (спортивно-оздоровчі послуги, спортивні товари, обладнання та ін., спортивного сервісу).

Проведення спортивних змагань забезпечує розвиток галузей, прямо чи побічно пов'язаних зі сферою спорту. Наприклад, під час проведення міжнародних спортивних змагань збільшується кількість вболівальників, у тому числі й іноземних туристів, що стимулює розвиток таких галузей сфери послуг, як готельний і туристичний бізнес, торгівля, громадське харчування; веде до збільшення доходів підприємств з виробництва продуктів харчування, спортивної символіки, сувенірів тощо; дає додаткові замовлення для підприємств промисловості, сприяє розвитку спортивної інфраструктури територій (регіонів, міст), де проводяться міжнародні спортивні змагання.

Заходами організаційного характеру у забезпеченні системи стратегічного розвитку й активізації стратегічного потенціалу спортивних організацій є: формування авторитетної організаційної структури, інтелектуальної й ідеологічної підтримки стратегічного вектору розвитку і створення територіальних Центрів стратегічного розвитку (далі — Центр), як основних проєктувальників системи стратегічного розвитку. Основними проблемами діяльності існуючих центрів і консультативних інституцій, створюваних при органах влади, є їхня низька дієздатність і консерватизм, обумовлені прийнятим порядком формування таких Центрів. Їхній склад, як правило, формується з числа керівників, які дуже зайняті на основному місці

роботи. Внаслідок цього вони просто фізично не можуть приділяти належну увагу діяльності громадської суспільної структури (звідси низька дієздатність). Водночас ці люди в силу свого соціального статусу і віку, як правило, не схильні до серйозних змін сформованих форм життєдіяльності. Подібні консервативні установки можуть бути цілком доречні і прийнятні в стаціонарних і ефективних системах, але стають очевидно проблемними в перехідних умовах, що вимагають демонтажу і заміни відживаючих організаційних структур і відносин.

Основною ланкою організаційного механізму створення і розвитку системи стратегічного розвитку повинен стати Центр, що забезпечить організаційний, інтелектуальний і методичний супровід проєктування всієї системи і її елементів, реалізацію проєктів і моніторинг діяльності. Центр — це головний підрядчик робіт відповідальний перед замовниками — спортивними організаціями, державними, територіальними (регіональними, місцевими) органами влади, суспільством і бізнесом, що організує і координує діяльність партнерів і співвиконавців. Винятково відповідальна роль Центру у реалізації Програми стратегічного розвитку спортивних організацій і спортивної індустрії обумовлює високі вимоги до принципів та стандартів діяльності Центру.

Саме тому є потреба у створенні Центру, завдання якого формувати, впроваджувати, координувати стратегічний розвиток спортивної індустрії. До створення Центру і формуванню його складу необхідно забезпечити залучення професійних фахівців, зацікавлених у розвитку економіки спортивної індустрії на інноваційній основі. Імовірно, для цього необхідна спеціальна процедура добору таких фахівців, свого роду попереднє тестування відповідно до цілей і задач Центру.

Необхідними організаційними заходами створення Центру мають стати:

- розробка та презентація концепції Центру як центрального елементу системи забезпечення стратегічного розвитку на представницькому форумі провідних наукових, спортивних, освітніх організацій спортивної індустрії, коректування проєкту Концепції за результатами обговорення;

- утворення Центру в якості самостійної організаційної структури;

- забезпечення відкритості діяльності Центру, налагодження каналів зв'язку з науковим, освітнім і підприємницьким середовищем;

- максимально швидке створення ексклюзивної галузевої інформаційної бази інноваційних розробок і проєктів;

- створення умов щодо активної фінансово-інвестиційної підтримки діяльності Центру з боку державних та територіальних органів влади.

У процесі реалізації організаційного і економічного механізмів стратегічного розвитку важливе значення має створення системи моніторингу у спортивній індустрії. Його завдання — відслідкування процесів виконання стратегічних Програм, підготовка рішень щодо їх корегування.

Для впровадження моніторингу в систему управління стратегічним розвитком спортивних організацій створюється спеціальна організаційно-інформаційна структура як допоміжний блок діючої системи. В методичному плані в цій структурі виділяються блоки:

- формування інноваційної стратегії;
- спостереження, аналітики та оцінки;
- прогнозування і внесення коректив.

У предметно-функціональному плані в структурі моніторингу доцільно передбачити такі підсистеми:

1. Маркетинговий пошук і обґрунтування прогнозів.
2. Управління проєктами і програмами.
3. Фінансовий моніторинг.
4. Управління резервами.

5. Інформаційна підсистема (банк даних і технології).

6. Координація та управління розвитком інфраструктури.

Робочі завдання системи моніторингу:

— вибір параметрів управління (об'єктів, технологій, показників, критеріїв оцінки і реагування);

— ранжування параметрів управління по чинникам значущості, забезпечення ресурсами, ризику тощо;

— формування банку даних (ресурси, проекти, вивонавці, економічні показники, маркетингові оцінки);

— розробка моделі і технологій управління, у тому числі системи інформаційного доступу, обміну, ведення бази даних, забезпечення інформацією всіх структурних ланок управління;

— формування персоналу по обслуговуванню моніторингу та механізму їх взаємодії.

Вибір конкретного інструмента стратегічного розвитку залежить від задач управління і специфічних умов їхнього рішення, що склалися на даний момент у ринковому середовищі. Для того щоб система забезпечення стратегічного розвитку спортивних організацій могла бути ефективно реалізована, вона повинна бути погоджена з обсягами реальних ресурсів; мати адекватний вибір регуляторних мір відповідно до кожної ситуації; контролювати виконання намічених дій. У цьому зв'язку система забезпечення стратегічного розвитку повинна включати блок формування ресурсів, блок реалізації, блок контролю.

Ресурсний блок системи управління розвитком спортивних організацій повинен складати ту частину фінансових, майнових і інших ресурсів, яку можна виділити на цільове рішення відповідних задач, а також ту частину ресурсів (коштів приватних осіб, зовнішніх позик та ін.), що на законній підставі може бути спрямована на зазначені цілі. В системі стратегічного розвитку головним ресурсом виступають: інтелект, знання, науково-технічні розробки в сфері нових технологій і сам механізм досягнення цілей. Якщо відкинути умовно всі інші ресурси, залишив два: фінанси — інтелект, то в програмі їх співвідношення визначається як 50:50.

Блок реалізації системи забезпечення стратегічного розвитку спортивних організацій найбільш різноманітний, структурно неоднорідний і включає десятки конкретних дій, механізмів і процедур, санкціонованих блоком формування і забезпечених у тому чи іншому ступені ресурсним блоком. Сюди входять такі якісно різні параметри: проведення спеціальних організаційно-господарських та соціальних акцій; організаційно-економічна підтримка традицій і культури окремих народів і етнічних груп; надання спортивним організаціям податкових пільг тощо. Елементи цього блоку не тільки якісно різні, але і порізно використовуються в залежності від приводу для надання селективної підтримки, від її тривалості, складу форм і методів. Очевидно, що механізми надання фінансової підтримки будуть різні при реалізації термінових мір і при довгостроковому і комплексному впливі, націленому на забезпечення стратегічних цілей.

Блок контролю системи забезпечення стратегічного розвитку спортивних організацій повинний включати нормативно-правові заходи постійного відстеження ходу реалізованих мір (цільова програма, трансферт, ситуаційне рішення та ін.). Водночас мова йде про контроль і за прийняттям стратегічних рішень, і за їхнім виконанням.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Оскільки система забезпечення стратегічного розвитку для спортивних організацій є структурою нового

типу, процес її створення значною мірою буде супроводжуватися коректуванням наявних планів. Мається на увазі процес безупинного управління створенням і розвитком системи з регулярним коректуванням її параметрів у залежності від досягнутих на визначений момент позитивних чи негативних результатів.

Забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії базується на рішенні багатофакторної управлінської задачі: як при наявних ресурсах забезпечити максимальне економічне просування і поліпшення найбільш значимих показників якості життя населення. Вибір інструментів управління розвитком спортивних організацій, арсеналом яких користуються як державні, регіональні органи так і організації спортивної індустрії, невеликий. В основному він складається з інструментів контрольного типу, що дісталися від колишньої економічної системи. І чим скоріше керівництво спортивними організаціями почне користатися іншими інструментами — важелями непрямого впливу, тим менше перешкод буде виникати на шляху реформ.

Особливості стратегічного управління в спортивних організаціях дали підстави розділити стратегічне управління на статичне та динамічне і обґрунтувати, що останнє характерне для цих організацій. З урахуванням особливостей спортивних організацій розроблено комплексну модель стратегічного управління, яка охоплює етапи фінансово-економічного, організаційного та стратегічного аналізу, дослідження зовнішнього середовища діяльності, стратегічного проектування, побудови бізнес-моделі вибору стратегії спортивної організації, реалізації стратегії, моніторингу та контролю.

Запропонована модель стратегічного управління розвитком сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності діяльності спортивних організацій і відкриє можливості швидко розв'язувати проблеми адаптації стратегії організації до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Особливу увагу акцентовано на визначенні економічної та соціальної ефективності реалізації такої моделі.

### Література:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент, ПИТЕР, Санкт-Петербург, 2011. 344 с.

2. Добрынин А.С. (2018), "Стратегический подход к управлению развитием спорта в регионе", Электронный научный журнал — Управление экономическими системами, № 6. URL: <http://www.uecs.ru/component/flexicontent/items/item/4987-2018-06-20-07-22-49?pop=1&tmpl=component&print=1>

3. Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge.

4. Thompson A. (2013), *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings*, McGraw-Hill Education, Columbus.

### References:

1. Ansoff, Y. (2011), *Stratehycheskyj menedzhment [Strategic management]*, PYTER, Sankt-Peterburh, Russia.

2. Dobrynyn, A.S. (2018), "A strategic approach to managing the development of sports in the region", *Elektronnyj nauchnyj zhurnal — Upravlenye ekonomycheskymy systemamy*, vol. 6, available at: <http://www.uecs.ru/component/flexicontent/items/item/4987-2018-06-20-07-22-49?pop=1&tmpl=component&print=1> (Accessed 08 Feb 2021).

3. Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge, UK.

4. Thompson, A. (2013), *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings*, McGraw-Hill Education, Columbus, USA.

*Стаття надійшла до редакції 08.02.2021 р.*

*В. А. Довженко,*

*к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир*

*ORCID ID: 0000-0001-7441-3535*

*В. В. Лазаренко,*

*здобувач ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 "Публічне*

*управління та адміністрування", Поліський національний університет, м. Житомир*

*ORCID ID: 0000-0002-0714-5283*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.78

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*V. Dovzhenko,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economic Theory,*

*Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr*

*V. Lazarenko,*

*Master's student of Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr*

### INTELLECTUAL POTENTIAL MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

*У статті розглянуто особливості управління інтелектуальним потенціалом національної економіки в сучасних умовах. У ході дослідження було виявлено, що ідентифікація інтелектуального потенціалу в науковій літературі здійснюється за трьома загальними підходами: ресурсним, функціональним і результативним. Було запропоновано трактувати поняття "інтелектуальний потенціал", як комплексної економічної категорії, крізь призму системного підходу. На основі проведеного дослідження запропоновано визначальні характеристики інтелектуального потенціалу національної економіки. Сформовано авторський підхід до побудови механізму використання інтелектуального потенціалу в національній економіці у процесі його трансформації у інтелектуальний капітал. Визначено економічний зміст, мету та завдання системи управління інтелектуальним потенціалом національної економіки. Узагальнено пріоритетні напрями ефективного галузевого управління інтелектуальним потенціалом. У процесі дослідження узагальнено актуальні проблеми організації управління формуванням і використанням інтелектуального потенціалу, а також запропоновано етапи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом в умовах становлення інноваційної моделі розвитку України. Визначено необхідність подальшого вивчення інструментарію діагностики та управління інтелектуальним потенціалом національної економіки.*

*The article considers the features of managing the intellectual potential of the national economy in modern conditions. The study found that the identification of intellectual potential in the scientific literature is based on three general approaches: resource, functional and effective. It was proposed to interpret the concept of "intellectual potential" as a complex economic category through the prism of a systems approach. Based on the study, the defining characteristics of the intellectual potential of the national economy are proposed. The author's approach to the construction of the mechanism of using the intellectual potential in the national economy in the process of its transformation into intellectual capital is formed. The economic content, purpose and tasks of the management system of the intellectual potential of the national economy are determined. The system of intellectual potential management is presented as a process of planning and using the potential of intellectual resources, aimed at implementing the policy of sustainable development of the national economy. It is established that the management of intellectual potential should be considered a rather complex process, which is influenced by various factors of the external and internal environment. It is substantiated that in order to assess their importance for the process of intellectual potential management and the formation of competitive advantages, it is necessary to consider them in detail. The priority directions of effective branch management of intellectual potential are generalized. In the course of research the actual problems of the organization of management of*

*formation and use of intellectual potential are generalized. Also, the stages of strategic management of intellectual potential in the conditions of formation of the innovative model of development of Ukraine are offered. The intellectual model of development is considered as a tool for forming the foundations of the innovation and information society in Ukraine. The priority directions of effective formation and use of intellectual potential are substantiated. The need for further study of diagnostic tools and management of the intellectual potential of the national economy is determined.*

*Ключові слова: потенціал, інтелектуальний потенціал, інтелектуальний капітал національна економіка, інноваційна діяльність, науково-технічний розвиток.*

*Key words: potential, intellectual potential, intellectual capital national economy, innovative activity, scientific and technical development.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах розвитку ринкових трансформацій теоретико-методичні та науково-прикладні засади ефективного управління формуванням та використанням інтелектуального потенціалу національної економіки України вимагають ґрунтовного вивчення, оскільки інформаційні ресурси, наукові знання, професійний та культурний потенціал сучасного суспільства характеризує структуру національної економіки, якість продуктивних сил нашої держави.

Усі властивості інтелектуального потенціалу, з точки зору, інтелектуальних характеристик, освіченості, кваліфікаційних параметрів, вмінь, навиків і досвіду набуватимуть у майбутньому провідну роль у створенні конкурентоспроможних національних економік, що відображатиме якісні зміни в змісті конкуренції на міжнародних ринках, характеризуватиме місце держави у міжнародному поділі праці. Сучасний стан економічного розвитку України за оцінками провідних вітчизняних і закордонних фахівців є незадовільним, а тому вимагає формування та реалізації невідкладних заходів для виведення із фази рецесії і посилення національної конкурентоспроможності. Оскільки інтелектуальні ресурси нині вважаються визначальним фактором економічного розвитку, тому розробка ефективного механізму управління формуванням і використанням інтелектуального потенціалу національної економіки невідкладна потреба. Інтелектуальний потенціал набув значення стратегічно важливого ресурсу в умовах формування і розвитку економіки знань. Водночас різноманітні набори його змістовних характеристик — кількісно-якісні параметри, рівень інтелекту, людський капітал, а отже, численних похідних оцінок у формуванні та розвитку — значною мірою розповсюджені та несистематизовані в науці і практиці управління соціально-економічним розвитком, що актуалізує необхідність подальших досліджень за цим напрямом.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика дослідження людського капіталу загалом та інтелектуального потенціалу, зокрема, як основа процесу побудови новітнього інформаційного суспільства була центром наукових пошуків таких зарубіжних вчених: Г. Беккер, Дж. К. Гелбрейт, П. Друкер, Ф. Махлуп, А. Тоффлер, Т. Шульц тощо. Окремі підходи до ідентифікації змісту та значення інтелектуального потенціалу, його окремих елементів, ступеня дослідження та факторів впливу на його розвиток відображено в наукових працях вітчизняних вчених А. Гальчинського, Ю. Гави, А. Дибі, І. Іванової, І. Каленюк, Є. Марчука, Ю. Махомет, С. Мочерного, Т. Носової, С. Пирожкова, М. Поплавської, С. Філіппова, О. Чуприни, І. Чухна. Також питання реалізації інтелектуального потенціалу широко репрезентовані в численних теоретичних й прикладних дослідженнях. Проте, попри значний масив фахових досліджень, проблему управління інтелектуальним потенціалом на рівні національної економіки слід вважати недостатньо вивченою, що потребує подальших наукових розвідок за цим напрямом.

## МЕТА СТАТТІ

Метою наукового дослідження є формування механізму управління інтелектуальним потенціалом у національній економіці для подальшого удосконалення його розвитку та використання.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За умов трансформації ринкових відносин передусім інтенсифікації міжнародної конкурентної боротьби, зростає значення людського ресурсу як визначального чинника забезпечення ефективності будь-якої економічної системи. Досвід провідних західних країн засвідчує на необхідності максимального використання і розвитку знань, компетенцій, професіоналізму персоналу, тобто інтелектуалізації усіх сторін функціонування національної економіки. Насамперед, це можна пояснити важливістю інновацій і намаганням забезпечити інноваційне лідерство у кожній з галузей національної економіки. Провідні розробки та інновації неможливі без залучення високоінтелектуальних кадрів. Отже, актуальним питанням сьогодення є формування та розвиток інтелектуального потенціалу, який повинен забезпечити основу розвитку як промислового підприємства, так і національної економіки й суспільства загалом [7, с. 82].

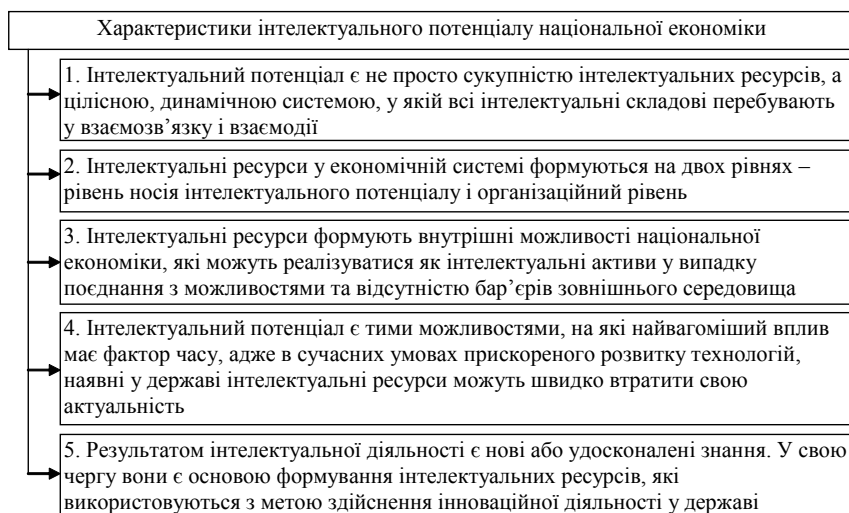
Інтелектуальна активність людини, так само як і її трудова фізична діяльність, повинна оплачуватись та капіталізуватись. У цьому контексті окремі науковці процес акумулювання та внутрішньої трансформації зовнішньої інтелектуальної інформації називають формуванням інтелектуального капіталу [5, с. 160].

Інтелектуальна діяльність визначається саме як внутрішня діяльність будь-якої людини. Інтелект у цій діяльності виступає як цілісне ядро внутрішніх процесів професійної активності людини (мислення) та відображає інтелектуальний потенціал суб'єкта. Зміст інтелектуальної діяльності відображається у функціональних здатностях людини, способах та формах її мислення [4, с. 195].

Ретроспективний огляд фахової літератури, спрямованої на вирішення проблематики інтелектуального потенціалу [1; 4; 7], свідчить про неоднозначність поглядів вчених щодо трактування змісту цього поняття. Загалом ідентифікація інтелектуального потенціалу здійснюється за трьома загальними підходами: ресурсним, функціональним і результативним.

На наш погляд, визначення поняття "інтелектуальний потенціал" з позиції виключно одного із зазначених підходів повною мірою не характеризує сутності інтелектуального потенціалу. Це поняття вважаємо комплексним, а тому науково виправданим є застосування системного підходу до трактування змісту інтелектуального потенціалу національної економіки. Необхідність використання такого підходу можна пояснити відповідними характеристиками інтелектуального потенціалу національної економіки (рис. 1).

З огляду на представлені характеристики, "інтелектуальний потенціал" національної економіки можливо визначити, як систему інтелектуальних ресурсів, що у



**Рис. 1. Характеристики інтелектуального потенціалу національної економіки**

Джерело: [4, с. 193].

стійкій взаємодії і взаємозалежності формують внутрішні, актуальні у відповідний період часу можливості національної економічної системи держави для провадження інноваційно спрямованої діяльності з метою забезпечення її конкурентних переваг на міжнародному ринку [2].

Формування інтелектуального потенціалу національної економіки — надзвичайно складне завдання, оскільки вимагає інвестування за умов, коли раціональність і доцільність вкладень дуже складно оцінити [8, с. 24]. Що стосується питань реалізації інтелектуального потенціалу в національній економічній системі, то провідною тезою вважаємо процес трансформації інтелектуального потенціалу в інтелектуальний капітал, що представлено на рисунку 2.

Багато науковців ототожнюють інтелектуальний потенціал з поняттям інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал — це передусім люди та їх знання в певній сфері, а також їх професійні навички і усі ті компетентності, які дають можливість ефективно використовувати знання й навички у житті; це узагальнене поняття для детермінації нематеріальних цінностей, що сприяють об'єктивному підвищенню ринкової вартості корпорації [1, с. 130].

Під інтелектуальним капіталом національної економіки будемо розуміти реалізований інтелектуальний потенціал, тобто сукупність інтелектуальних ресурсів (людський ІК, ІК фірми, споживчий ІК), які є в розпорядженні держави та які вона застосовує в умовах ух-

валення економічних рішень, створюючи сукупний інтелектуальний продукт. За його допомогою здійснюється соціально-економічний й інноваційний розвиток, забезпечується підвищення національного доходу, зростання конкурентоспроможності держави та поліпшення якості життя громадян. В абсолютному значенні інтелектуальний капітал будемо розуміти як інтелектуальний продукт у вартісному вимірнику.

Управління інтелектуальним потенціалом це процес планування та використання потенціалу інтелектуальних ресурсів, спрямований на здійснення політики сталого розвитку національної економіки [2].

Під процесом управління інтелектуальним потенціалом ми розуміємо сукупність дій та заходів, направлених на забезпечення раціонального планування, організації й контролю процесів створення та використання інтелектуальних ресурсів, та відповідно, мотивації процесів

створення і примноження інтелектуального потенціалу.

Тому метою управління інтелектуальним потенціалом є отримання максимального ефекту від його використання у разі зменшення витрат на певні ресурси, які виникають на відмінних стадіях галузевого розвитку держави.

Завдання системи управління інтелектуальним потенціалом національної економіки представлено на рисунку 3.

Управління інтелектуальним потенціалом — це достатньо складний процес, на який чинять вплив різні фактори зовнішнього й внутрішнього середовища. З метою оцінювання їх важливості для системи управління інтелектуальним потенціалом і формуванням конкурентних переваг, необхідно детально їх розглянути.

Для ефективного галузевого управління інтелектуальним потенціалом, запропоновано дотримуватись таких пріоритетних напрямів [6, с. 165]:

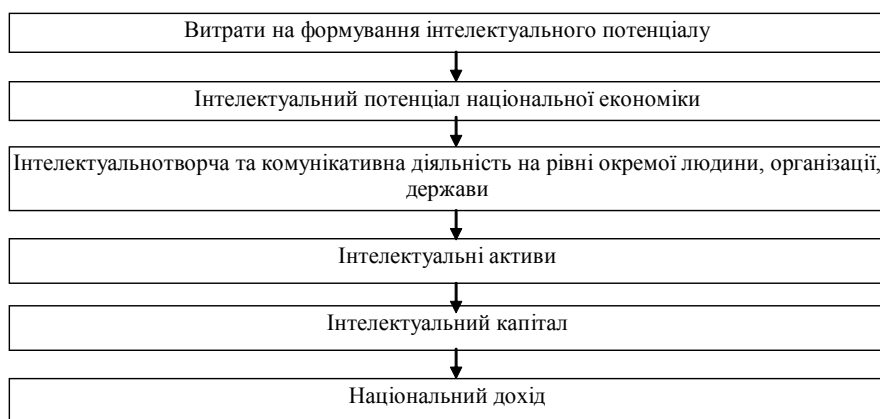
- здійснення збору інформації про інтелектуальний потенціал галузевих підприємств;
- встановлення доцільності акумулювання додаткових інтелектуальних ресурсів у певній галузі, наприклад, на базі аутсорсингу;
- визначення пріоритетних і найприбутковіших сфер діяльності галузевих підприємств, виявлення найкваліфікованіших фахівців для реалізації цілей у відповідних сферах та встановлення раціональності вкладення ресурсів у розвиток інтелектуальних ресурсів;

— сприяння зростання творчої й інноваційної активності інтелектуальних ресурсів відповідних галузевих підприємств;

— здійснення навчання персоналу галузевих компаній з метою формування і розвитку раніше набутих знань.

У сучасному світі головною конкурентною перевагою галузевих економік називають нематеріальні активи регіональних підприємств: секрети виробництва, ідеї, технології, інтелектуальний капітал та інші ноу-хау — все те, що називають інтелектуальними ресурсами. На провідних підприємствах частка нематеріальних активів сягає 30—80% від їх вартості.

Вивчення проблеми державного управління інтелектуальним потенціалом промислових виробництв на су-



**Рис. 2. Механізм використання інтелектуального потенціалу в національній економіці**

Джерело: [7, с. 85].

часному етапі вимагає: узагальнення результатів практики, ретельного аналізу нових тенденцій її еволюції, а також вивчення специфіки цієї методології в різних секторах регіон. та економіки регіону в цілому [4, с. 193].

Розвиток економічної системи, заміна індустріальної економіки постіндустріальною призвели до того, що власник інтелектуального ресурсу зрівнявся в правах з власником матеріального капіталу. Це пояснюється, звичайно, визнанням унікальності інтелектуальних здібностей їх носія, а також тим, що в сучасній економічній системі власник матеріального капіталу не має можливості підвищити ефективність виробництва без власника інтелектуального капіталу та використовувати його творчі здібності. Таким чином, працівник підприємства відокремлений від власника підприємства, що вимагає додаткових зусиль з боку власника для формування мотивації працівника до праці.

У сучасному діловому світі провідною конкурентною перевагою національних економік визначають нематеріальні активи регіональних компаній: виробничі секрети, ідеї, інтелектуальні технології та інші винаходи — це те, що називається інтелектуальними ресурсами. Найкращі підприємства мають частку нематеріальних активів у розмірі 30—80 % їх вартості.

Дослідження питань державного регулювання та керівництва інтелектуальним потенціалом галузевих підприємств нині вимагає: використання результатів практики, здійснення ретельного дослідження новітніх тенденцій в його розвитку, а також визначення специфіки використання даної методології в різних напрямках регіональної економіки, що забезпечить розвиток як окремих підприємств, так і регіональної економіки в цілому [4, с. 193].

Зростання економічної системи, перетворення індустріальної економіки в постіндустріальну призвели до того, що власник інтелектуального ресурсу зрівнявся в правах з власником матеріального капіталу. Це пояснюється, звичайно, визнанням унікальності інтелектуальних здібностей їх носія, а також тим, що в новітній економічній системі власник матеріального капіталу не має можливості збільшити ефективність виготовлення без власника інтелектуального капіталу та застосувати його творчі можливості. Таким чином, працівник компанії відокремлений від власника фірми, що потребує додаткових зусиль з боку власника для посилення мотивації робітника до праці.

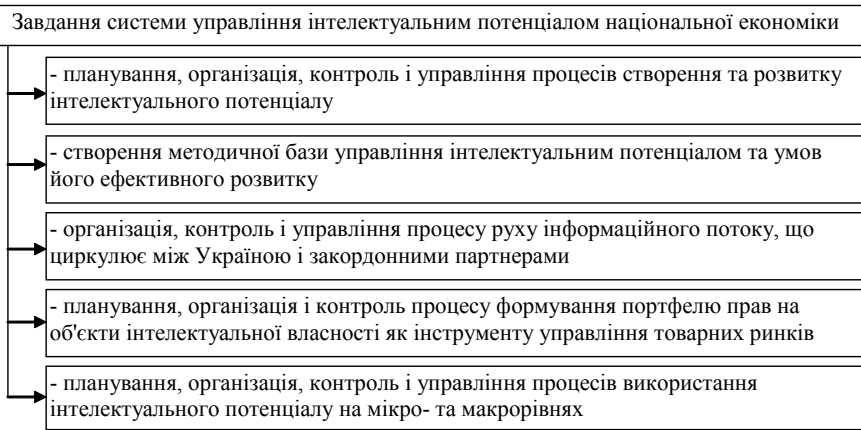
На сучасному етапі в системі публічного управління інтелектуальними ресурсами варто враховувати, що розвиток інтелектуального потенціалу національної економіки має такі риси [3, с. 83]:

1. Інтелектуальний потенціал виступає як засіб виробництва.

2. Інтелектуальний потенціал функціонує в монопольних умовах. Інтелектуальний потенціал відображає індивідуальні здібності людини і невіддільний від їх носія.

3. У результаті реалізації інтелектуального продукту формується дохід, що залежить від унікальності та здібності працівника.

Сучасна практика сформувала появу сучасного розділу науки управління та новітнього типу управлінської діяльності, які відповідають потребам економіки інтелектуальних ресурсів — управління інтелектуальним потенціалом. Виготовлення, освоєння і покращення нових інтелектуальних ресурсів доцільні лише за адекватної зміни форм і способів управління фірмами, які на певних фазах із зростаючим темпом формують провідників технологічної революції, науки та інноваційного потенціалу.



**Рис. 3. Завдання системи управління інтелектуальним потенціалом національної економіки**

Джерело: [7, с. 85].

Раніше керівники господарюючих суб'єктів перебували в постійному пошуку новітніх важелів, на основі яких можливо досягти переваги в конкуренції. Донедавна акцент на якість товарів давав змогу завоювати значну ринкову частку, однак нині висока якість вже є нормою та не розглядається як визначальна конкурентна перевага.

Подібна ситуація відображається із використанням провідної методології зростання ефективності діяльності компаній — реінжинірингом. Сформувавши загальноприйнятну практику, раціональність цих процесів увійшла до складу "мінімальної ціни" знаходження на конкурентному ринку. В результаті проходження через популярність реінжинірингу, загального менеджменту якості, різних систем стратегічного управління, керівництво компаній з'ясувало, що популярні ринкові переваги нині не вирішують створення відмінної компетенції [2].

Управління інтелектуальним потенціалом на рівні національної економіки необхідно відображати в якості синтезованого застосування інструментів менеджменту і маркетингу, пов'язаного з елементами мотиваційної системи для втілення інноваційного потенціалу трудового ресурсу, що дає можливість реструктурувати складові управлінської системи підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища. Вони мають бути підпорядковані довгостроковим цілям розвитку, які формуються з урахуванням поточного стану його ресурсного потенціалу, становища на ринку і продуктової орієнтації. Найбільш перспективним інструментом управління інтелектуальним потенціалом, на нашу думку, повинен стати внутрішньо організаційний маркетинг, зміст якого визначається тим, що відносини фірми та працівників вибудовуються на тих же засадах, що і клієнтів.

Провідний досвід вказує на необхідність зростання інвестицій підприємств у власних співробітників, що дає змогу створити умови, за яких співробітників турбує не тільки їх матеріальна соціалізація, а й розвиток всього бізнесу фірми. Для раціонального застосування власних знань працівники повинні отримувати певні вигоди від розвитку в організації, в тому числі і задоволення від господарської діяльності та умов, за яких вона здійснюється. Інтелектуальний ресурс приймає провідну участь у сферах масового інтелектуального виробництва — наукові організації, розробники унікальних інтелектуальних продуктів, що здійснюють масове виробництво інтелектуальної продукції середнього рівня, працюють за принципами, відмінними для промислового виробництва за умов відносно вільного переміщення капіталу, де інтелектуальний ресурс функціонує на умовах "штучного" товару ("елітні" галузі інтелектуального виробництва) [4, с. 194].



**Таблиця 1. Порівняння фінансових витрат на виконання досліджень і розробок в країнах світу та Україні, у % до ВВП**

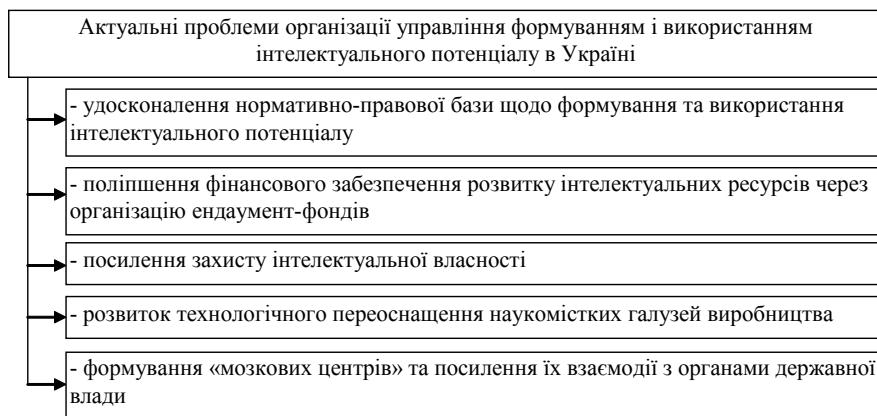
| Країна / регіон              | 2005 р. | 2010 р. | 2015 р. | 2017 р. |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Швеція                       | 3,38    | 3,21    | 3,26    | 3,40    |
| Німеччина                    | 2,43    | 2,71    | 2,91    | 3,02    |
| Євро-зона – 19 країн         | 1,78    | 1,99    | 2,13    | 2,15    |
| Європейський Союз – 28 країн | 1,74    | 1,92    | 2,04    | 2,06    |
| Польща                       | 0,56    | 0,72    | 1,00    | 1,03    |
| Японія                       | 3,18    | 3,14    | 3,28    | 3,20    |
| Китай                        | 2,32    | 2,80    | 3,04    | 3,16    |
| Україна                      | 1,09    | 0,90    | 0,64    | 0,45    |

Джерело: [7].

Одним з визначальних компонентів національного багатства України вважаємо інтелектуальний продукт. Його, попри існуючі перешкоди, формували та формують науково-технічні кадри і діячі культури. На жаль, ті, кому належить провідна роль у підтримці та розвитку цієї складової, або не достатньо усвідомлюють своє значення для майбутнього нашої держави, або нині виявилися неспроможними перебороти "сировинне захоплення" у соціально-економічному розвитку системи. Інтелектуальний потенціал не повною мірою враховується в сучасній економічній політиці України, а тому недостатня затребуваність нагромадженого інтелектуального багатства нині спричинила знищення багатьох науково-технічних колективів, технологічної відсталості виробництва і повсякчасного відтоку професіоналів та фахівців за кордон. Доводиться констатувати, що економічний розвиток нашої країни, всупереч наявному потужному інтелектуальному потенціалу, проявляє ознаки сировинного, трудомісткого та енергоємного характеру [3, с. 82].

Зростання конкурентоспроможності економіки України в умовах створення і розвитку інтелектуального потенціалу є базовою метою країни. З цього приводу актуальним є дослідження зарубіжного досвіду в формуванні управління створення і використання інтелектуального потенціалу [8, с. 23]. Так, одним із показників, який характеризує рівень використання інтелектуального потенціалу та прямо впливає на рівень технологічного розвитку країни, є наукоємність ВВП. У країнах Європейського Союзу показник наукоємності ВВП стійко зростає і у 2017 р. становив 2,06 %. У розвинених країнах також зростають витрати на фінансування досліджень і розробок (табл. 1).

З даних таблиці видно, що в Україні фінансування наукових досліджень і розробок є досить низьким в порівнянні з іншими країнами. Водночас слід констатувати, що вкрай низький показник фінансування наукової діяльності в Україні має тенденцію до зниження.



**Рис. 4. Актуальні проблеми організації управління формуванням і використанням інтелектуального потенціалу в Україні**

Джерело: [7, с. 83].

Хоча в Законі України "Про наукову і науково-технічну діяльність" зазначено, що лише бюджетне фінансування наукової та науково-технічної діяльності має становити не менше 1,7 % від ВВП. Досвід же інших країн показує, що у фінансових витратах на виконання досліджень і розробок частка державного сектора зменшується на користь приватного бізнесу. Це свідчить про необхідність кардинально змінювати підходи та обсяги бюджетного фінансування науки в Україні та удосконалювати політику держави в напрямі заохочення приватного сектора до участі у фінансуванні наукових досліджень та розробок.

До актуальних проблем організації управління формуванням і використанням інтелектуального потенціалу в Україні у порівнянні із зарубіжними країнами належать ті, що наведені на рисунку 4.

Освіта, наука і інновації трактуються сучасною економікою як сфери системного механізму, на основі якого Україна могла б збільшити конкурентоздатність національної економіки і посилити позиції на міжнародному ринку. Це можна забезпечити тільки при: глибокому оцінюванні інтелектуальних та фінансових ресурсів з підтриманням інтересів вчених, підприємців, покупців і суспільства загалом; створення внутрішніх резервів сприяння інноваціям з урахуванням потреб міжнародного ринку і уподобаннями покупців; провідній участі керівництва країни і приватних інвесторів на засадах приватно-державного партнерства. Модернізація та зростання освіти мають набути випереджального постійного характеру, динамічно реагувати на відповідні процеси, що протікають в Україні та світі. Зростання якісного ступеня освіти сприятиме національному зростанню країни та вирішенню важливих суспільних проблем. Якісна освіта вважається провідною умовою забезпечення стабільного демократичного розвитку країни [1, с. 133].

Європейський вибір нашої країни і, відповідно, потреба її інтеграції до інноваційного конкурентного середовища визначили потребу у формуванні інтелектуальної моделі розвитку, де місце головного чинника довгострокового економічного зростання відіграють наукові розробки та їхнє технологічне використання, яке надасть змогу передусім збільшити конкурентоспроможність держави, гарантувати їй економічну безпеку та провідне місце в Європейському Союзі за сталих та високих темпів економічного зростання. Також інтелектуальну модель розвитку слід розглядати як інструмент створення засад інноваційно-інформаційного суспільства в Україні.

Отже, пропонуємо виділити такі етапи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом в умовах становлення інноваційної моделі розвитку України [1; 5]:

1. Удосконалення або впровадження законодавчих та правових актів у питаннях управління інтелектуальним потенціалом.

2. Створення потужної інфраструктури інноваційної діяльності, яка повинна здійснювати фінансову, інформаційну, технічну, консалтингову, виробничу, маркетингову підтримку інноваційних проектів.

3. Покращення нормативно-законодавчої бази управління інтелектуальною власністю, впровадження пропозицій щодо трансформації господарюючих суб'єктів зі створенням горизонтальних та вертикальних холдингових компаній, корпорацій, фінансово-промислових груп та інших об'єднань інноваційно-виробничого напрямку.

4. Покращення науково-технічного та кадрового потенціалу інноваційної діяльності.

5. Розвиток механізмів трансформації інвестиційних потоків при переході до високотехнологічних виробничих сфер.

6. Формування науково-технічних й інституційних передумов для повномасштабної технологічної переорієнтації економіки і зростання частки новітньої високотехнологічної, конкурентоспроможної на міжнародному рівні продукції.

Управління інтелектуально-інноваційною діяльністю залежатиме від раціональності організаційної структури кожного суб'єкта господарювання як головного елемента управлінської системи, що визначається передумовою змісту, складу та умов розвитку усіх інших елементів.

На нашу думку, головними напрямками ефективного розвитку та використання інтелектуального потенціалу є:

- активний розвиток позабюджетних джерел фінансового забезпечення освітньо-наукової сфери;
- формування умов для посилення зв'язків між профільними науково-дослідними організаціями та виробничим сектором з метою розвитку співробітництва щодо формування та застосування інтелектуальних і науково-технічних ресурсів у виробничих процесах;
- державні замовлення на виготовлення окремих видів промислової продукції із застосуванням визначених державних інтелектуальних та науково-технічних ресурсів, що дають можливість поєднати національні інтелектуальні і науково-технічні ресурси з приватним виробничим потенціалом;
- зростання матеріальних можливостей для посилення наукових зв'язків і контактів, у тому числі міжнародних;
- створення умов для кар'єрного зростання молодих науковців;
- розширення доступу до нової наукової інформації;
- збільшення фінансування наукової і методичної роботи;
- матеріальна нагорода за наукові публікації і розробки.

## ВИСНОВКИ

Отже, зважаючи на стійке збільшення частки фінансування наукових досліджень і розробок у ВВП у розвинених країнах світу та негативні тенденції цього показника в Україні, можна констатувати, що нагромадження інтелектуального потенціалу національної економіки потребує відповідних рішень та дій на рівні держави. Система публічного управління інтелектуальним потенціалом повинна спрямовуватись на встановлення пріоритету щодо державного фінансування науки та формування відповідного макроекономічного середовища для залучення приватних фінансових ресурсів.

Можна зробити висновки, що розвиток та використання інтелектуальних ресурсів в економіці держави з метою розширення міжнародної спеціалізації України залежить, передусім, від вирішення складних внутрішніх суперечностей, пов'язаних з реальною трансформацією України на шляху інноваційного розвитку. Нарощування наукоємного експортного потенціалу потребує значного зростання фінансування сфери НДДКР, повсякчасної комерціалізації знань, створення сприятливого середовища, що стимулюватиме інновації. Раціоналізація участі країни в міжнародному поділі праці здатна допомогти ефективнішому використанню творчого потенціалу національного наукового комплексу, та прискорити процес інноваційного розвитку зовнішньоекономічної спеціалізації України.

Перспективами подальших наукових досліджень у цій сфері мають стати подальше вивчення інструментарію діагностики та управління інтелектуальним потенціалом національної економіки з метою примноження інтелекту нації, створення високої мотивації суспільства до розвитку й реалізації цього потенціалу з найвищим

соціально-економічним та інвестиційно-інноваційним ефектом.

## Література:

1. Гава Ю.В. Інтелектуальний капітал — шлях до економічного зростання України. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 4. С. 129—134.
2. Діба А.М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. Економічний вісник університету. 2011. Вип. 17. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_1/Dyba.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Dyba.pdf)
3. Іванова І.С. Структура інтелектуального капіталу. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу: Економіка та управління національним господарством. 2010. № 3 (11). С. 27—30.
4. Махомет Ю.В. Напрями нарощення інтелектуального капіталу підприємства. Економічний простір. 2010. № 36. С. 191—197.
5. Носова Т.І. Економічна сутність категорії "Інтелектуальний потенціал". Механізм регулювання економіки. 2014. № 2. С. 159—166.
6. Поплавський М.В. Механізм управління інтелектуальним капіталом компаній. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. Серія "Економіка". 2014. Вип. 14. С. 160—170.
7. Філіппова С.В., Ковтуненко К.В. Інтелектуальний потенціал як головний чинник формування інтелектуального капіталу. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2018. № 776. С. 81—86.
8. Чуприна О.О. Методологічні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу. Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія "Економічна теорія та право". 2013. № 3. С. 22—34.

## References:

1. Gava, V. N. (2006), "Intellectual capital — is the way of economic growth of Ukraine", Actual problems of economics, vol. 4, pp. 129—134.
2. Diba, L. M. (2011), "The essence of the concept of intellectual potential and intellectual capital as economic categories", Bulletin of Economic of University, vol. 17, available at: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_1/Dyba.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Dyba.pdf) (Accessed 18.12.2020).
3. Ivanova, I. S. (2010), "Structure of intellectual capital", Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu: Economics and management of the national economy, vol. 3 (11), pp. 27—30.
4. Mahomet, Yu. V. (2010), "Directions of increasing the intellectual capital of the enterprise", Economic Space, vol. 36, pp. 191—197.
5. Nosova, T. I. (2014). Economic essence of the category "Intellectual potential", Mekhanizm rehulivannia ekonomiky, vol. 2, pp. 159—166.
6. Poplavs'kyj, M. V. (2014), "The mechanism of management of intellectual capital of companies", Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu im. H. S. Skovorody. Seriiia "Ekonomika", vol. 14, pp. 160—170.
7. Filippova, S. V. and Kovtunencko, K. V. (2013), "Intellectual potential as a major factor in the formation of intellectual capital", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, vol. 776, pp. 81—86.
8. Chupryna, O.O. (2013), "Methodological approaches to the assessment of intellectual capital", Visnyk Natsional'noho universytetu "Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho". Seriiia "Ekonomichna teoriia ta pravo", vol. 3, pp. 22—34.

Стаття надійшла до редакції 17.01.2021 р.

*Т. Ф. Куценко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління, ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", м. Київ  
ORCID 0000-0002-4102-7184*

*І. В. Пінтелей,*

*магістр публічного управління та адміністрування, ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", м. Київ  
ORCID 0000-0003-2062-0066*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.84

## КЛЮЧОВІ ТЕРМІНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ МУНІЦИПАЛІТЕТІВ В УКРАЇНІ

*T. Kutsenko,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of National Economy and Public Administration, SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv*

*I. Pintelei,*

*Master's degree of public management and administration, SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv*

### KEY TERMINOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF MUNICIPALITIES IN UKRAINE

---

*У статті представлено тлумачення ключових термінологічних засад управління соціально-економічним розвитком муніципалітетів, що нині є особливо актуальним, оскільки виступає однією із необхідних умов чіткого усвідомлення комплексу проблем місцевого самоврядування в контексті реформи децентралізації управління в Україні.*

*Виходячи з того, що субнаціональний рівень управління, представлений саме місцевими адміністративними утвореннями, в практиці багатьох країн називають "муніципальним управлінням", в Україні всім науковцям та практикам є очевидною проблема, що чинним законодавством такі поняття, як "муніципальне управління", "муніципальні утворення" чи "муніципалітет" не визначаються, тобто не мають юридичного закріплення. Це безумовно ускладнює подальші дослідження та створює певну плутанину у термінах. Тому в статті здійснено, насамперед, уточнення термінологічного апарату, що вже активно використовується в Україні, задля подальших коректних досліджень.*

*У статті визначено базові терміни з їх ключовими характеристиками, зокрема, акцентовано, що термін "муніципалітет" може позначати як орган місцевого самоврядування, територіальну спільноту, так і установу, яка безпосередньо здійснює процес управління. В цьому контексті були розглянуті основні характерні риси муніципальних утворень та системи муніципального управління. З'ясовано також, що "місцеве управління", "муніципальне управління" та "місцеве самоврядування" є синонімічними поняттями, які несуть подібне функціональне навантаження.*

*У статті наголошується, що реформа децентралізації, започаткована у 2014 році, через формування об'єднаних територіальних громад, передачу певної частини повноважень їх органам місцевого самоврядування базового рівня, тобто — сільським, селищним та міським радам (муніципалітетам) та реформатування адміністративно-територіального устрою мала привести Україну до зрозумілої для всіх українців моделі місцевого самоврядування, де мали бути створені умови для формування реальної фінансової автономії задля соціально-економічного розвитку на місцях.*

*З точки зору авторів саме "об'єднана територіальна громада" нині в Україні змістовно та функціонально відповідає поняттю "муніципалітет", а сільські, селищні та міські ради ОТГ можна вважати муніципальними радами. Термін "об'єднана територіальна громада" виконує поки що тимчасову функцію. По завершенню реформи децентралізації настане час вносити зміни до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" та в інші законодавчі акти щодо використання терміну "муніципалітет" та похідних від нього.*

*The article presents an interpretation of the key terminological principles of management of socio-economic development of municipalities, which is now particularly relevant, as it is one of the necessary conditions for a clear understanding of the complex of problems of local self-government in the context of decentralization reform in Ukraine.*

*Based on the fact that the subnational level of government, represented specifically by local administrative entities, in practice of many countries is called "municipal administration", in Ukraine all scientists and practitioners see an obvious problem that in the current legislation such concepts as "municipal administration", "municipal formations" or "municipality" are not defined, namely, are not legally established. This certainly complicates further research and creates some confusion in terms. Therefore, the article first of all clarifies the terminological apparatus, which is already actively used in Ukraine, for the sake of further correct research.*

*The article defines the basic terms with their key characteristics, in particular, it is emphasized that the term "municipality" can mean both a local government, a territorial community, and an institution that directly carries out the management process. In this context, the main characteristics of municipal formations and the system of municipal government have been examined. It has also been found that "local government", "municipal government" and "local self-government" are synonymous terms that carry a similar functional meaning.*

*The article emphasizes that the decentralization reform, launched in 2014, through the formation of united territorial communities, transfer of some of their powers to local governments of the basic level, namely, to village, town and city councils (municipalities), and reformatting of the administrative and territorial structure, had to lead Ukraine to a model of local self-government, understandable for all Ukrainians, where there should have been created conditions for the formation of the real financial autonomy for socio-economic local development.*

*From the authors' point of view, it is the "united territorial community" that today in Ukraine corresponds by content and function to the concept of "municipality", and village, town and city councils of UTC can be considered as municipal councils. The term "united territorial community" still has a temporary function. Upon completion of the decentralization reform, it will be time to amend the Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine" and other legislative acts on the usage of the term "municipality" and its derivatives.*

*Ключові слова: муніципалітет, соціально-економічний розвиток муніципалітету, муніципальне управління, місцеве самоврядування, об'єднана територіальна громада, реформа децентралізації управління.*

*Keywords: municipality, socio-economic development of the municipality, municipal management, local self-government, united territorial community, decentralization reform of governance.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах сучасних економічних змін, які відбуваються в світі, Україна просто не може залишатися осторонь. Тому процеси реформування та модернізації управління місцевого самоврядування є об'єктивним та економічним процесом. Весь комплекс дій та механізмів повинен бути спрямований на досягнення однієї ключової мети — задоволення бажань та потреб громадян та підвищення добробуту їхнього життя. Адже саме населення складає державу, а отже, без нього не було б такого інституту в апіорі. Тому питанню місцевого самоврядування необхідно приділяти значну увагу задля розбудови сильної та конкурентної держави на міжнародному просторі. Зрозуміло, в цьому контексті дослідження проблеми треба починати з тлумачення ключових термінологічних засад управління соціально-економічним розвитком муніципалітетів, що нині є особливо актуальним, оскільки виступає однією із необхідних умов чіткого усвідомлення комплексу проблем місцевого самоврядування в контексті реформи децентралізації управління в Україні.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукових публікацій, присвячених дослідженням ключових термінологічних засад управління соціально-економічним розвитком муніципалітетів у контексті ре-

форми децентралізації управління в Україні поки що обмаль. Окремими фрагментарними вкрапленнями вони присутні у багатьох авторів при розгляді даної проблематики, як то у монографіях [1; 2], так і в статтях науковців та практиків, серед яких Гуненкова О.В., Євсєєва О.А., Баймуратов М.О., Сергієнко С.М., Замковий О.І.; автори Енциклопедії державного управління НАДУ при Президентіві України — Амосов О.Ю., Ігнатенко О.С., Кузнецов А.О. та інші [3]; а також автори аналітичної доповіді НІСД "Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування". Незаперечним є акцент, який був зроблений в цій доповіді, що "важливо є чітка наукова ідентифікація поняття "територіальна громада" як базової категорії реформування територіальної організації влади на засадах децентралізації [4].

## МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є визначення ключових термінологічних засад управління соціально-економічним розвитком муніципалітетів в контексті реформи децентралізації управління, насамперед уточнення термінологічного апарату, що вже активно використовується в Україні, задля подальших коректних досліджень. Окрім того, співвіднесення понять "територіальна громада" з



Рис. 1. Підходи до розуміння поняття "муніципалітет"

Джерело: розроблено на основі [6].

української практики та "муніципалітету" з європейської є, на наш погляд, необхідним для розгляду та для подальшого приведення українського законодавства до відповідності з європейським.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Насамперед, варто згадати, що характерною рисою державного устрою більшості країн світу, незалежно від його форми (унітарної чи федеративної), є наявність принаймні двох рівнів публічної влади: 1) загальнонаціонального, представленого центральними органами державної влади, в обов'язки яких входить виконання політичних, міжнародних, соціальних та економічних функцій у межах усїєї держави; 2) субнаціонального, якому відповідають незалежні (самоврядні) органи влади та (або) деконцентровані органи державного управління, що діють на території суб'єктів федерації, регіональних і місцевих адміністративних утворень [5]. Субнаціональний рівень управління, представлений саме місцевими адміністративними утвореннями, в практиці багатьох країн називають "муніципальним управлінням".

Всім науковцям та практикам є очевидно проблема, що чинним законодавством України такі поняття, як "муніципальне управління", "муніципальні утворення" чи "муніципалітет" не визначаються, тобто не мають юридичного закріплення. Це безумовно ускладнює подальші дослідження та створює певну плутанину у термінах.

Термін "муніципалітет" з латинської "municipium" або з англійської "municipality" означає "самоврядну організацію". Відповідно до політичного словника, "муніципалітет" — це конкретна територіальна одиниця, в основному розглядається, як місто з прилеглими до нього територіями (тобто околицею), у якого наявна одна система управління [6]. Управління даною територіальною одиницею здійснюється через механізм представницької демократії, тобто, коли народ обирає своїх представників, яким делегуються повноваження та відповідальність за реалізацію рішень від його імені.

Варто зазначити, що цей термін розглядається у двох різних площинах. Згідно з першою — "муніципалітет" є принципом самоврядування, який виник ще в часи Римської імперії, і який дозволяв римським громадянам

вносити свої ініціативи в місцеве управління задля більш ефективного ведення господарювання. Відповідно другою площиною даного терміну є певна інституція, установа, яка здійснює управління даним територіальним утворенням [7].

Український вчений Баймуратов М.О. під цим терміном розуміє сформований місцевим населенням виборний орган, до компетенції якого належать прийняття нормативних актів, вирішення певних питань, встановлення місцевих податків та інші [8].

Задля кращого розуміння зобразимо різноманітність у визначенні терміну за допомогою рисунка 1.

Отже, такий термін може позначати як орган місцевого самоврядування, територіальну спільноту, так і установу, яка безпосередньо здійснює процес управління. Самоврядна спільнота знаходиться в основі даної схеми, оскільки саме вона вибирає орган місцевої влади і саме вона проживає на даній території, тим самим утворюючи муніципалітет.

Поняття "муніципальне утворення" багатьма дослідниками, серед яких Євсєєва О.А., визначається як територія з населенням та виборними органами влади, які здійснюють місцеве самоврядування і функціонування якої підкріплюється фінансово-матеріальною основою [9]. На думку професора Ю. Шарова, під терміном "муніципальне утворення" необхідно розуміти конкретно визначену територію з міським чи сільським типом ведення господарювання, управління якою здійснюється безпосередньо або через інститут виборних органів для вирішення проблем та питань локального (місцевого) значення з використанням власності територіальної громади через процес формування місцевого бюджету [10].

Обов'язковими складовими будь-якого муніципального утворення з точки зору Євсєєвої О.А. є такі [9]:

— населення, яке безпосередньо утворює територіальну громаду. Відповідно до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" даним поняттям визначають чисельність постійного населення конкретної адміністративно-територіальної одиниці (міста, села, селища), або об'єднання жителів кількох сіл на добровільній основі, що мають єдиний визначений адміністративний центр. Чисельність мешканців є важливою складовою муніципального утворення, оскільки саме населення є ключовим і визначальним соціальним елементом будь-якої держави;

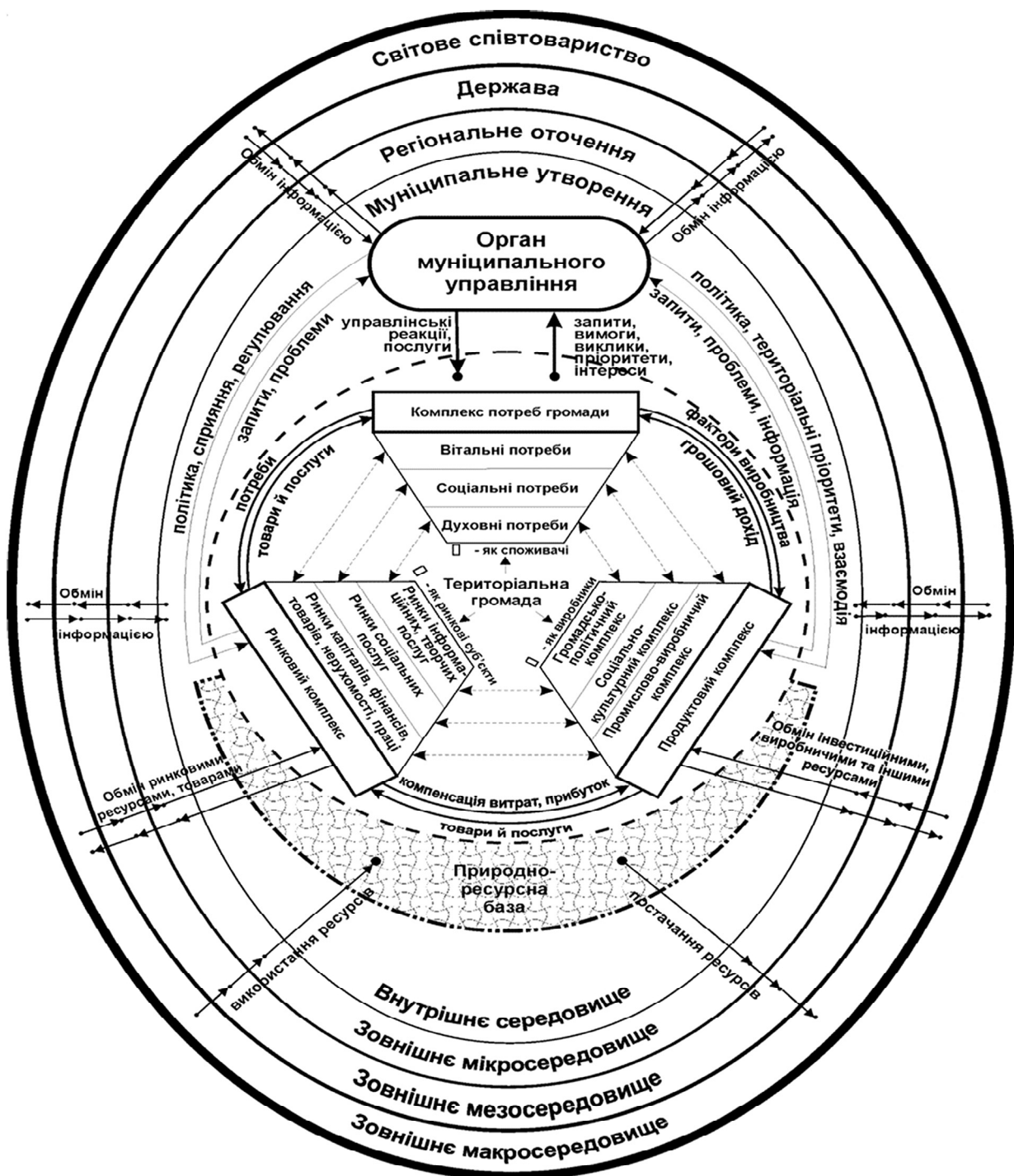


Рис. 2. Модель муніципального управління

Джерело: [3, с. 220].

— територія — чітко окреслена і визначена у просторі місцевість з її природно-ресурсним потенціалом. Цю складову відносять до природного компоненту муніципального утворення;

— економіка як система, елементами якої є суб'єкти господарювання, які постійно перебувають у взаємодії між собою, тим самим задовольняючи власні потреби та загалом забезпечують функціонування муніципального утворення. Це є економічна складова муніципального утворення.

Важливо зазначити, що належне функціонування муніципального утворення буде відбуватися лише у випадку постійної єдності цих трьох складових. Тому розгляд економіки муніципального утворення відокремлено від території та демографічних процесів, що

відбуваються з його мешканцями, є неправильним з точки зору системного підходу, за якого будь-яке явище чи процес у своєму дослідженні потребує дотримання принципу цілісності та невідокремленості від системи.

Світова практика довела необхідність стратегічного управління. Тому муніципальне управління, як об'єкт цього виду управління, на думку Замкового О.І., має свої особливості, визначені територією та населенням, які входять до його складу.

Погоджуючись з поглядом Замкового О.І. та зважаючи на раніше згаданий системний підхід, муніципальне управління можна розглядати як організм, до складу якого входять шість взаємопов'язаних підсистем:

— місцеве господарство, представлене наявною інфраструктурою для забезпечення функціонування муніципального утворення;

— сфера виробництва, що включає галузі, які задіяні у створенні ВВП (окрім агропромислового комплексу);

— сфера сільського господарства, що складається з природно-ресурсного потенціалу території та його використання в сільському господарстві;

— соціальна сфера, яка є вкрай важливою, оскільки включає галузі, що забезпечують процеси рекреації, відтворення та розвитку духовної складової населення;

— фінансово-економічна сфера, що насамперед, через місцевий бюджет, забезпечує фінансові зв'язки бізнесу, держави та громадянського суспільства.

— сфера управління — сукупність місцевих органів влади, які здійснюють управління та контроль за діяльністю усього муніципального утворення [10].

Вчений Сергієнко С.М. поділяє розуміння цього терміну і підтримує раніше висловлені трактування щодо муніципального утворення [11]. Отже, ключовими ознаками цієї територіально-адміністративної одиниці є населення, яке проживає на спільній території, органи місцевого самоврядування, які здійснюють процес управління, власність, яка безпосередньо належить територіальній громаді та бюджет, який відповідно забезпечує діяльність муніципального утворення. Для об'єднання територіальної громади необхідним є високий ступінь згуртованості населення, іншими словами соціальна організація, та фінансова спроможність.

Варто акцентувати увагу на тому, що згідно із зарубіжним досвідом, поняття "муніципальне утворення" є більш ширшим, ніж поняття "населений пункт", тому що останній може бути однією із складових, які утворюють муніципальне утворення.

Цікавим науковим доробком, що узагальнює різні погляди і заслуговує на увагу, є модель муніципального утворення, розроблена науковцями Національної академії державного управління при Президентові України та приведена на рисунку 2.

Згаданий раніше науковець Сергієнко С.М. наголошує на чіткому розумінні терміну "муніципальне управління" — передбачена законодавством система управлінських дій, які перебувають у межах повноважень місцевих органів самоврядування. В той час як, управління розвитком полягає в керуванні процесами розвитку даної громади і спрямоване на різноманітні аспекти розвитку задля задоволення інтересів населення цієї громади [11]. Воно здійснюється через інститут під назвою "місцеве самоврядування".

Як зазначають фахівці, у кожній державі незалежно від особливостей її політико-територіального і адміністративно-територіального устрою, форми правління, історичних, національних та інших особливостей місцеве самоврядування має специфічну форму і назву. У певних країнах для позначення місцевого самоврядування використовуються такі терміни як "муніципальне управління", "місцева автономія", "територіальна організація влади" та ін.

Як відомо, сам термін "самоврядування" походить ще з часів французької революції і в той час був покликаний наголосити на самостійності громади щодо держави. Однак у сучасному розумінні він виник лише у середині XIX ст. після введення його в науковий обіг німецьким науковцем Р. Гнейстом. Вчений використав цей термін для того, щоб виділити таке місцеве управління, при якому історично утвореним територіальним громадам (населення, яке постійно проживає у межах певної самостійної адміністративно-територіальної одиниці) надавалося право вирішення місцевих справ, не порушуючи законів [9]. Тобто базовий зміст місцевого самоврядування полягає в тому, що власне територіальна громада в межах адміністративно-територіальної одиниці здійснює місцеве управління. На наш

погляд, "місцеве управління", "муніципальне управління" та "місцеве самоврядування" є синонімічними поняттями, які несуть подібне функціональне навантаження.

Слід зазначити, що українське законодавство, на перший погляд, трактує термін "місцеве самоврядування" практично ідентично, тому розглянувши його, складно одразу знайти відмінності.

За Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні" (стаття 1) територіальна громада — це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр [12]. Тобто територіальна громада є самостійною адміністративно-територіальною одиницею.

У Законі України "Про місцеве самоврядування в Україні" також вказано, що територіальним громадам гарантується право та реальна здатність вирішувати питання, які стосуються місцевого управління, не порушуючи при цьому Конституції, законів та інших нормативно-правових актів. Орган місцевого самоврядування, відповідно до даного закону, це інститут влади, який складається з депутатів, які представляють інтереси територіальної громади, та від її імені і на її користь приймають рішення.

Однак до адміністративно-територіальних одиниць за цим же Законом належать область, район, місто, район у місті, селище, село. Районні та обласні ради є також органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст (стаття 1) [12]. Ця зміна була внесена згідно із нещодавно прийнятим Законом України "Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій" від 17.11.2020 [13], але вона, на наш погляд, не вирішила проблему розмежування повноважень, що мала на меті реформа децентралізації.

Діюча система самоврядування в Україні до реформи децентралізації управління 2014 р. однозначно поділялася на два рівні — первинний та вторинний рівень самоврядування. До первинного рівня належали села, селища та міста, до вторинного відповідно район та область. Відповідно до статті 5 Закону "Про місцеве самоврядування в Україні", в результаті внесених законодавчих змін за роки реформи децентралізації, система місцевого самоврядування включає: територіальну громаду; сільську, селищну, міську раду; сільського, селищного, міського голову; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; старосту; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення.

Реформою децентралізації управління передбачалося скасування у перспективі місцевих державних адміністрацій у тій формі, у якій вони зараз функціонують. Планувалося створити замість них виконкомі районних та обласних рад, що мало в результаті призвести до передачі повноважень створеним органам місцевого самоврядування в об'єднаних територіальних громадах. Певна частина повноважень мала також перейти районним та обласним радам та їх виконавчим органам, принаймні — до вирішення питання подальшої передачі їх на рівень муніципалітетів. Тобто реформа ще не завершена, повноваження остаточно до кінця не розподілені, є потреба в їх скрупульозному перегляді, особливо стосовно управлінських функцій Рад — представницьких органів місцевого самоврядування (стаття 10 Закону) [12], їх виконавчих органів (ст. 11 Закону) [12] та ін.

Реформа децентралізації, започаткована у 2014 році, через формування об'єднаних територіальних громад, передачу певної частини повноважень їх органам місцевого самоврядування базового рівня, тобто — сільським, селищним та міським радам (муніципаліте-



**Таблиця 1. Ключові характеристики базових термінів**

|  |  |
|--|--|
| 1. «Муніципалітет»<br>(англ. municipality) | 1) адміністративно-територіальна одиниця місцевого рівня в системі адміністративно-територіального устрою держави, що керована виборними органами<br>2) орган (або система органів) місцевого самоврядування<br>3) самоврядна громада з правами юридичної особи (інакше територіальна спільнота)   |
| 2. «Муніципальне утворення»                | 1) територія з населенням та виборними органами влади, які здійснюють місцеве самоврядування і функціонування якої підкріплюється фінансово-матеріальною основою<br>2) територіальна громада, що здійснює економічну діяльність на певній території з певним природно-ресурсним потенціалом  |
| 3. «Територіальна громада»                 | 1) жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями<br>або<br>2) добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр<br>3) спільнота людей, об'єднаних різноманітними стійкими формальними та неформальними зв'язками, які обумовлені спільним проживанням у межах села, селища, міста.<br>Поняття «територіальна громада» також використовують щодо осіб, які проживають у частині населеного пункту (наприклад, вулиця, мікрорайон, район у місті), чи навпаки, проживають у межах об'єднань адміністративно-територіальних одиниць (аж до субнаціонального та національного рівнів)  |
| 4. «Місцеве самоврядування»                | - право та спроможність органів місцевого самоврядування (ОМС) у межах закону здійснювати регулювання й управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення<br>1) місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України;<br>2) місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст <sup>1</sup><br>Вживання терміну «місцеве самоврядування» в контексті розмови про обласну та районну владу, є некоректним, так як власні виконавчі органи відсутні у радах даних рівнів врядування. Насправді, боротьба за перетворення цих рівнів на справжні органи місцевого самоврядування історично була однією з ліній «децентралізації» в Україні.<br>Тим не менш, цей термін використовуватиметься для позначення всіх рівнів «субнаціональних органів влади» саме тому, що це відповідає загальноприйнятій в Україні термінології, а альтернативний термін «субнаціональних органів влади» більше створює плутанину, а ніж вносить ясність |
| 5. «Муніципальне управління»               | - передбачена законодавством система управлінських дій, які перебувають у межах повноважень місцевих органів самоврядування  |
| 6. «Управління розвитком муніципалітету»   | - керування процесами розвитку даної громади, що спрямоване на різноманітні аспекти розвитку задля задоволення інтересів населення цієї громади  |
| 7. «Децентралізація публічної влади»       | - процес перерозподілу та передачі функцій, повноважень, ресурсів від центрального управління на користь самостійних (тобто ієрархічно невідконтрольних центральному уряду) субнаціональних органів публічної влади<br>- передача значних повноважень, ресурсів та відповідальності від державних органів органам місцевого самоврядування<br>- передача політичних, адміністративних та/або фінансових повноважень підрозділам середнього та/або нижчих рівнів державної ієрархії   |

Примітка: <sup>1</sup> Див.: Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні", ст. 2.

Джерело: складено на основі: [3; 12; 15] та ін.

там) та переформатування адміністративно-територіального устрою мала привести Україну до зрозумілої для всіх українців моделі місцевого самоврядування, де мали бути створені умови для формування реальної фінансової автономії задля соціально-економічного розвитку на місцях.

Погоджуємось з думкою Гуненкової О.В. про те, що в усіх країнах Європи використовується принцип, за якого базовим рівнем місцевого самоврядування повинен бути муніципалітет і його територія не повинна обмежуватись населеним пунктом. Кордони муніципалітетів повинні бути визначені у такий спосіб, щоб не було

територій, які б не входили до складу жодного муніципалітету. Тобто громада має співпадати з муніципалітетом. Що стосується районних та обласних рад, то вони, за думкою Гугенкової О.В. та багатьох фахівців, хоча і є органами місцевого самоврядування, проте відповідно до європейського принципу не належать до муніципалітетів [6].

Законом України "Про добровільне об'єднання територіальних громад", який був прийнятий в пакеті законодавчих актів реформи децентралізації управління в Україні, визначено, що об'єднана територіальна громада, адміністративним центром якої визначено місто, є міською територіальною громадою, центром якої визначено селище, — селищною, центром якої визначено село, — сільською. Тому муніципальними можна вважати сільські, селищні та міські ради ОТГ, новостворених завдяки реформі децентралізації. Саме це підтверджує цей Закон: відповідні юридичні особи — сільська, селищна, міська рада, її виконавчий комітет об'єднаної територіальної громади є правонаступниками прав та обов'язків відповідних юридичних осіб — сільської, селищної ради, її виконавчого комітету територіальної громади, що приєдналася до об'єднаної територіальної громади, з дня припинення повноважень сільською, селищною радою територіальної громади, що приєдналася до об'єднаної територіальної громади [14].

Отже, вартує наголосити, нині в Україні саме "об'єднана територіальна громада" змістовно та функціонально відповідає поняттю "муніципалітет". Термін "об'єднана територіальна громада", на наш погляд, виконує поки що тимчасову функцію. По завершенню реформи децентралізації настане час вносити зміни в Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" щодо використання терміну "муніципалітет" та похідних від нього. Нині існує ще багато термінологічних колізій, які треба буде вирішувати з часом.

Світовий досвід довів економічну ефективність та вищий ступінь задоволеності громадян завдяки процесу децентралізації, за якого фінанси та повноваження передаються від державної влади до місцевих органів самоврядування, тобто якомога ближче до людей. Однак, крім перерахованих ресурсів та повноважень, місцеві органи влади несуть також і відповідальність, про яку необхідно пам'ятати.

Конституцією України гарантується доступ кожного громадянина, незалежно від місця проживання, до якісної медицини, освіти, адміністративних послуг та інше. Однак вплив людини на якість тієї чи іншої послуги є можливим за умови близькості надавача цих послуг. А оскільки органи самоврядування на місцях є найближчим інститутом влади до людей, то необхідно їм забезпечити надання широких повноважень та достатніми фінансовими ресурсами для вирішення питань місцевого значення, за які вони будуть нести відповідальність.

Саме завдяки процесу децентралізації стає можливим соціально-економічний розвиток держави. Жорстке централізоване управління залишилося у минулому через свою неефективність. Держава повинна створювати умови для розвитку місцевих територіальних громад. Децентралізація — це один із методів забезпечення добробуту громадян. Така реформа покликана створити та підтримувати сприятливе середовище для життєдіяльності громадян, максимально наблизити органи влади до громадян через надання якісних та доступних публічних послуг.

Насамкінець, пропонуємо перелік базових термінів з ключовими їх характеристиками, про які йшла мова вище що у нашому дослідженні (див. табл. 1).

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження, по-перше, було визначено базові терміни з їх ключовими характеристиками; по-друге, виділено основні характерні риси муніципальних

утворень та системи муніципального управління; по-третє, було з'ясовано, що "міське управління", "муніципальне управління" та "міське самоврядування" є синонімічними поняттями, які несуть подібне функціональне навантаження; по-четверте, акцентовано увагу на відсутності законодавчого закріплення в Україні понять "муніципалітет", "муніципальне утворення", "муніципальне управління"; по-п'яте, співвіднесення понять "територіальна громада" з української практики та "муніципалітету" з європейської дало можливість зробити висновок про те, що нині в Україні саме поняття "об'єднана територіальна громада" змістовно та функціонально відповідає поняттю "муніципалітет", хоча, на наш погляд, є тимчасовим до завершення реформи, а сільські, селищні та міські ради ОТГ можна вважати муніципальними радами.

Таким чином, попри відсутність чіткого законодавчого закріплення певних термінів, з'ясування їх сутності та значення, представлене в даному дослідженні, сприятиме уникненню плутанини та порозумінню між фахівцями, а також зорієнтує на подальше приведення українського законодавства до відповідності з європейським. Варто також зазначити, що напрацювання українських вчених у зазначеному руслі є доволі вагомими, справа залишається лише у офіційному закріпленні дефініцій.

## Література:

1. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С.М. Серьогін, Ю.П. Шаров, Є.І. Бородин, Н. Т. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю.П. Шарова. — Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. — 276 с. [http://www.dridu.dp.ua/proekt\\_ms/doc/monografiya\\_2016.pdf](http://www.dridu.dp.ua/proekt_ms/doc/monografiya_2016.pdf)
2. Антикризове управління національною економікою: монографія / [І. Малий, І. Радіонова, А. Ємельяненко та ін.]; за заг. ред. І. Малого. — К.: КНЕУ, 2017. — 368 с. [https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty\\_of\\_Economics\\_and\\_Administration/kmdu%20fetau/2017/MonografDI96ya.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Economics_and_Administration/kmdu%20fetau/2017/MonografDI96ya.pdf)
3. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. — Т. 5: Територіальне управління / наук.-ред. колегія: О.Ю. Амосов (співголова), О.С. Ігнатенко (співголова) та ін.; за ред. О.Ю. Амосова, О.С. Ігнатенка, А.О. Кузнецова. — Х.: Видво ХарPI НАДУ "Magistr", 2011. — 408 с.
4. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування. — К.: НІСД, 2016. — 61 с. [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-02/AD-Teritor\\_alna-gromada-103fe.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-02/AD-Teritor_alna-gromada-103fe.pdf)
5. Кущенко Т.Ф. Бюджетно-податкова політика: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2006. — С. 191.
6. Гуненкова О.В. Муніципальні адміністративні послуги як особливий вид діяльності органів місцевого самоврядування / О.В. Гуненкова. // Демократичне врядування. — 2016. — Вип. 16—17 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2016\\_16-17\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_17)
7. Політологічний словник. [Уклад.: В. Астахова та ін.]. Х.: 1997 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://subject.com.ua/political/dict/902.html>
8. Баймуратов М.О. Муніципальні права людини: теоретико-аксіологічні підходи до визначення та розуміння / М.О. Баймуратов // Юридичний журнал [Електронний ресурс]. — 2012. — № 7. — Режим доступу: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=3845>
9. Євсєєва О.А. Формування і розвиток соціальної інфраструктури муніципальних утворень / О.А. Євсєєва // Траектория науки. — 2016. — Т. 2, № 6. — С. 1.18—1.35 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna\\_2016\\_2\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_6_5)

10. Замковий О.І. Трансформування відносин власності в муніципальних утвореннях [Електронний ресурс] / О.І. Замковий // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2011. — № 5 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=288>

11. Організаційно-економічний механізм управління розвитком муніципальних утворень [Текст]: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.05 / Сергієнко Сергій Миколайович; Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. — Л., 2012. — 20 с.

12. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#n20>

13. Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-20#n7>

14. Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

15. Топпервін Н. Дієве місцеве самоврядування як запорука успішної децентралізації публічної влади: швейцарський досвід // DESPRO: Аналітичний вісник. — 2012. — № 2.

## References:

1. Ser'ohin, S.M. Sharov, Yu.P. Borodin, Ye.I. and Honcharuk, N.T. (2016), Upravlinnia stratehichnym rozvytkom ob'iednanykh terytorial'nykh hromad: innovatsijni pidkhody ta instrumenty [Management of strategic development of united territorial communities: innovative approaches and tools], DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine, available at: [http://www.dridu.dp.ua/proekt\\_ms/doc/monografiya\\_2016.pdf](http://www.dridu.dp.ua/proekt_ms/doc/monografiya_2016.pdf) (Accessed 10 Feb 2021).

2. Mal'j, I. Radionova, I. and Yemel'ianenko, L. (2017), Antykrizove upravlinnia natsional'noiu ekonomikoju [Anti-crisis management of the national economy], KNEU, Kyiv, Ukraine, available at: <https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty of Economics and Administration/kmdy%20fetau/2017/MonografD196ya.pdf> (Accessed 10 Feb 2021).

3. Kovbasiuk, Yu.V. (2011), Entsyklopediia derzhavnogo upravlinnia: u 8 t. [Encyclopedia of Public Administration: in 8 vols.], T. 5: Terytorial'ne upravlinnia [Vol. 5: Territorial administration], Vydvo KharRI NADU "Mahistr", Kharkiv, Ukraine.

4. NISS (2016), "Territorial community as a basic link of the administrative-territorial structure of Ukraine: problems and prospects of reform", available at: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-02/AD-Teritor\\_alna-gromada-103fe.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-02/AD-Teritor_alna-gromada-103fe.pdf) (Accessed 10 Feb 2021).

5. Kutsenko, T.F. (2006), Biudzhethno-podatкова polityka [Fiscal policy], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Hunenkova, O.V. (2016), "Municipal administrative services as a special type of activity of local self-government bodies", Demokratychnе vriaduvannia, vol. 16—17, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2016\\_16-17\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_17) (Accessed 10 Feb 2021).

7. Astakhova, V. (1997), Politolohichnyj slovnyk [Political science dictionary], Kharkiv, Ukraine, available at: <http://subject.com.ua/political/dict/902.html> (Accessed 10 Feb 2021).

8. Bajmuratov, M.O. (2012), "Municipal human rights: theoretical and axiological approaches to definition and understanding", Yurydychnyj zhurnal, vol. 7, available at: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=3845> (Accessed 10 Feb 2021).

9. Yevsieieva, O.A. (2016), "Formation and development of social infrastructure of municipalities", Traektoriya nauky, vol. 2, no. 6, pp. 1.18—1.35, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna\\_2016\\_2\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_6_5) (Accessed 10 Feb 2021).

10. Zamkovyj, O.I. (2011), "Transformation of property relations in municipalities", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 5, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=288> (Accessed 10 Feb 2021).

11. Serhiienko, S.M. (2012), "Organizational and economic mechanism for managing the development of municipalities", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Instytut rehional'nykh doslidzhen', NAN Ukrainy, Lviv, Ukraine.

12. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On local self-government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#n20> (Accessed 10 Feb 2021).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Concerning the Regulation of Certain Issues of Organization and Activity of Local Self-Government Bodies and District State Administrations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-20#n7> (Accessed 10 Feb 2021).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On voluntary association of territorial communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (Accessed 10 Feb 2021).

15. Toppervin, N. (2012), "Effective local self-government as a guarantee of successful decentralization of public power: the Swiss experience", DESPRO: Analitichnyj visnyk, vol. 2.

Стаття надійшла до редакції 22.01.2021 р.



**www.agrosvit.info**

Передплатний індекс: 23847



**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

*В. І. Кифяк,  
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: 0000-0002-6104-6403*

*З. І. Кобеля,  
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: 0000-0002-5135-4402*

*Я. В. Мельник,  
студент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: 0000-0001-6825-8487*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.92

## ПОБУДОВА ДИНАМІЧНОЇ СТОХАСТИЧНОЇ МОДЕЛІ ЗАГАЛЬНОЇ РІВНОВАГИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*V. Kyfyak,  
PhD, Associate Professor of the Department of Business Economics  
and Human Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University  
Z. Kobelia,  
PhD, Associate Professor of the Department of Business Economics  
and Human Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,  
Ya. Melnyk,  
Student of the Department of Business Economics and Human Management,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

CONSTRUCTION OF DYNAMIC STOCHASTIC MODEL OF GENERAL EQUILIBRIUM OF UKRAINIAN NATIONAL ECONOMY

---

*У роботі описано механізм та особливості формування динамічних стохастичних моделей загальної рівноваги на прикладі формування власної динамічної стохастичної моделі загальної рівноваги національної економіки України. Такий вид моделей є комплексним видом сучасних економічних моделей, який застосовується для поглибленого економіко-математичного аналізу стану економічної системи, а також прогнозування впливу факторів у короткостроковій та середньостроковій перспективі. Висвітлено етапи побудови динамічної стохастичної моделі загальної рівноваги, аргументація вибору тих чи інших математичних описових форм зв'язків та особливості архітекtonіки системи одночасних рівнянь.*

*Під час дослідження було реалізовано методичний підхід до аналізу динамічної стохастичної моделі загальної рівноваги за допомогою спеціалізованого пакету Dypage для програмного забезпечення Matlab. Цей спеціалізований пакет функцій дає змогу здійснити поточний аналіз моделі та її складових, а також дозволяє змодельовати майбутній розвиток за допомогою відповідного прогнозного функціоналу.*

*У результаті дослідження, ми отримали динамічну стохастичну модель взаємозв'язків національної економіки. Така модель відображає еластичність зв'язків та флуктуацій в економічній системі.*

*This article describes the mechanism and features of the formation of Dynamic stochastic models of general equilibrium on the example of the formation of its own dynamic stochastic model of the general equilibrium of Ukrainian national economy. This model type is a complex type of modern economic models, which is used for in-depth economic and mathematical analysis of the economic system, as well as forecasting the impact of factors in the short and medium term. The paper highlights the stages of Dynamic stochastic models of general equilibrium construction, the argumentation of the choice of certain mathematical descriptive forms of relations and the features of the system architecture of simultaneous equations. The model covers the business sector, the household sector, the financial sector and the influence of the foreign economic sector, and therefore can be considered to describe an open economic system*

*The study also implemented a methodological approach to the Dynamic stochastic models of general equilibrium analysis using a specialized Dynare package for Matlab software. This specialized package of functions allows to implement the current analysis of the model and its components, and also allows to model future development using the appropriate forecasting functionality. Such instruments can greatly simplify analytical calculations. These models are a powerful tool for analyzing economic systems at different levels of formation of economic relations, provide high accuracy of results and their argumentation.*

*The object of research in the article are sectoral economic processes of Ukrainian national economy, and the subject — their economic and economic-mathematical form of interaction and methods of their systematic expression and forecasting*

*As a result of the study, we obtained a dynamic stochastic model of the relationship between the national economy. The model takes into account such components as the production process, accumulation of productive capital, external and internal investment processes, human resources development, technological development and monetary policy of the National Bank. This model reflects the elasticity of relationships and fluctuations in the economic system.*

*Ключові слова: економічна система, економічні взаємозв'язки, національна економіка, сектори економіки, логлінеаризовані рівняння.*

*Key words: economic system, economic interrelations, national economy, business sector, loglinearized equations.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні економічні зв'язки характеризуються високою складністю комплексного аналізу та подальшого прогнозування. Розгляд окремих взаємозв'язків є важливим для розуміння їх власного вектора поведінки, проте лише комплексний підхід щодо вирішення економічних проблем, встановлення обґрунтованої економічної політики чи прогнозування стану економічної системи у майбутньому є дієвим на практиці. Проте комплексний аналіз взаємозв'язків національної економіки є доволі складним, адже потребує спеціалізованого економіко-математичного та аналітичного інструментарію. Одним із таких інструментів аналізу є DSGE-моделі, які являють собою сукупність одночасних рівнянь, що описують економічну систему на різних рівнях її функціонування. Побудова таких моделей є доволі складною, адже потребує максимально точного формулювання взаємозв'язків та калібрування моделі, логлінеаризації рівнянь чи приведення моделі до стаціонарного стану. Тим не менш, подібні моделі добре себе зарекомендували на практиці, про що свідчить їх активне використання національними банками Англії, Європейського Союзу, Індії, Швеції та інших країн. За допомогою них можна активно аналізувати та прогнозувати вплив на національну економіку пропонованих змін у середньостроковій та довгостроковій перспективі, проте, за рахунок впливу на економіку різних флуктуацій цей інструмент є ефективним лише у середньостроковому прогнозуванні. У цій роботі буде здійснено спроба реалізації цього інструменту на прикладі економічної системи України.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Динамічні стохастичні моделі загальної рівноваги часто використовуються економістами у аналізі їхнього економічного середовища та прогнозуванні впливу різних факторів.

Серед основних напрямів застосування стохастичних моделей загальної рівноваги виявлених у ресурсах світової наукової періодики, можуть бути виділені [1, 2], але в них розглянуто реалізацію їх в монетарній політиці, а проблеми застосування даних моделей для національних систем залишилися не розкритими повністю.

Більш широко досліджено використання цих моделей у праці [3], проте у роботі розглядається неокласичний погляд на економетричні моделі, що робить працю односторонньою.

Роботу [4] присвячено побудові моделей за умов шоку та флуктуацій у циклах розвитку економічної системи, а у праці [5] показано альтернативний варіант вирішення проблеми на основі визначення ефектів від таких шоків.

Об'єктом дослідження DSGE-моделей стала робота [6], у якій визначено критичний аналіз застосування таких моделей на практиці. Проте не враховано переваги адаптивних моделей за різної компонентної структури.

Політичну інтерпретацію аналізу моделі здійснено у статті [7], у якій визначено важливу роль шоків у економічному зростанні, проте не приділено достатньо уваги системним зв'язкам.

Найбільш повно та практично системні зв'язки були описані у роботі [8], яка, на нашу думку, може стати основою стохастичною моделювання монетарної полі-

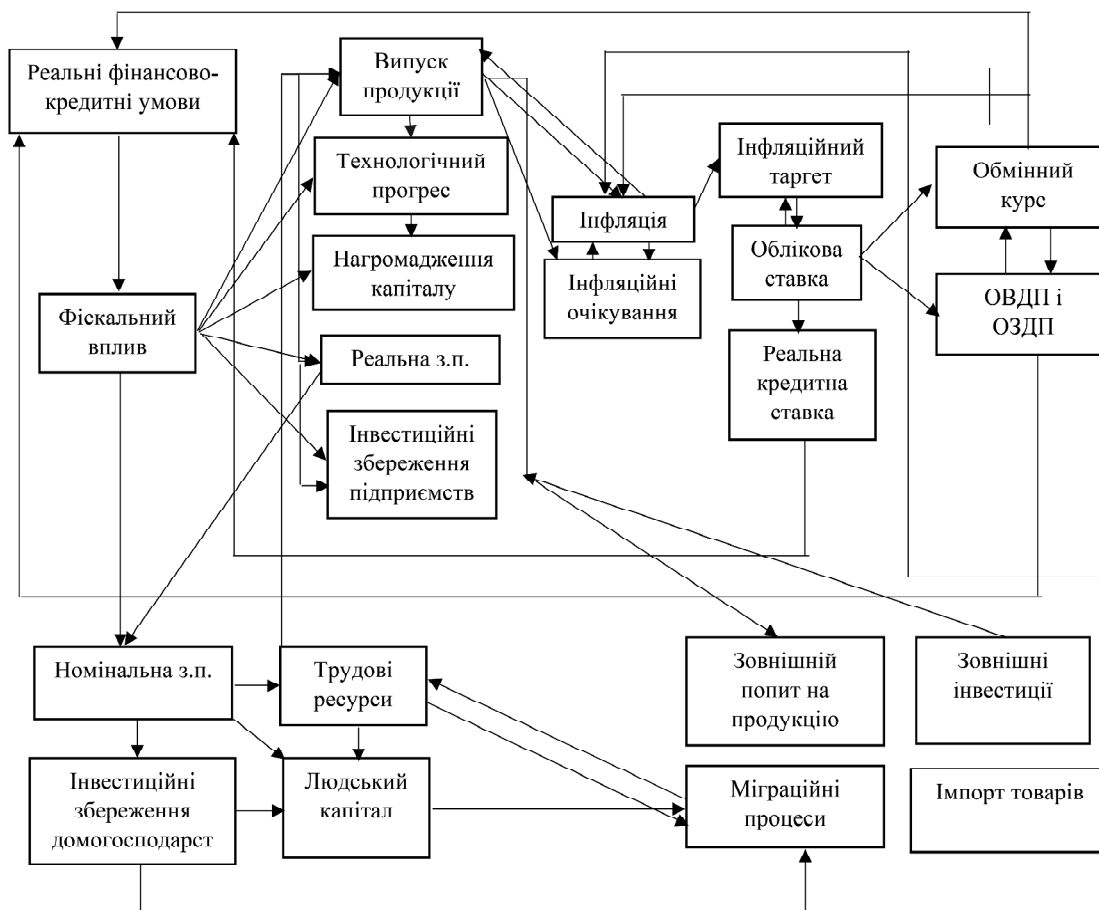


Рис. 1. Взаємозв'язки економічних категорій в DSGE-моделі

тики різних економічних систем. Проте відзначимо суто фінансовий характер пропонованої моделі.

У роботі [9], здійснено імплементацію DSGE-моделей у політику банку як інструмент прогнозування. Для прогнозування макроекономічних показників стохастичні моделі використані і в дослідженні [10]. Проте в обох дослідженнях є недоліки моделі у вигляді неврахування відхилень деяких факторів.

Більш досконалий варіант моделі для макроекономічного прогнозування використаний у роботі [11] через відкалібрування та з використанням методики оцінки Байеса з відносно жорсткими пріоритетами. Схожий варіант моделі розглядається і в роботі [12], але з вдосконаленням оцінки адекватності моделі.

У роботі [13] представлено напівструктурну модель загальної рівноваги відкритої економіки на основі новокейнсіанського підходу до монетарної політики України.

Методику побудови динамічних стохастичних моделей загальної рівноваги розкрито у роботі [14], проте системне врахування взаємозв'язків у різних економічних системах за умов флуктуацій потребує подальшого дослідження.

Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок про те, що DSGE-моделі мають практичне значення як засіб макроекономічного прогнозування та потребують вдосконалення в аспекті врахування специфічних особливостей національних економічних систем та флуктуацій.

## МЕТА СТАТТІ

Метою даного дослідження є побудова динамічної стохастичної моделі загальної рівноваги української економічної системи, яка б охоплювала та репрезентувала більшість секторів економіки країни.

Відповідно до мети поставлено такі цілі:

1. Визначити методику моделювання взаємозв'язків у національній економіці, яка відповідає постулатам системного підходу.

2. Обґрунтувати послідовність та логічність встановлення взаємозв'язків економічних процесів та математичної форми їх вираження.

3. Реалізувати діагностику моделі та взаємовпливу економічних зв'язків за допомогою використання спеціалізованого програмного забезпечення.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Одним із перших кроків, які потрібно здійснити у побудові DSGE-моделі — це встановити структуру взаємозв'язків, які виникають між різними економічними процесами. Як правило, її візуалізують на рисунку для того, аби більш наочно для будь-кого відтворити структуру взаємозв'язків різних економічних категорій та процесів. Проте така структура залежить від ряду факторів, які можуть детермінувати її складові. Насамперед це масштаб розгляду економічної системи.

У економічній науці, як правило виокремлюють дві теоретичні моделі національної економіки — відкриту та закриту. Детермінація типу економічної системи є дуже важливою, адже відкрита економіка має дещо ширший спектр економічних процесів та взаємодій та описує вплив не тільки внутрішніх факторів на економічну систему, а й також враховує вплив взаємодії з іншими національними економіками. Індикаторами взаємозв'язків такої економічної системи можуть бути імпортована інфляція, обсяги експорту та імпорту товарів та послуг, грошові перекази з-за кордону чи міграційні процеси.

Національну економіку будь-якої країни слід структурувати за сферами та секторами, у залежності від ролі

економічних зв'язків у економічній системі. Така структуризація впливає на методику формування економічної системи, що описується, при розробці DSGE-моделі. Також структура економічної системи визначає репрезентативність самої DSGE-моделі національної економічної системи. Адже чим комплексніше охоплені та описані сектори національної економіки, тим репрезентативніший є і кінцевий результат, тому що засвідчує загальну рівновагу економічної системи на базі рівноважних станів всіх секторів економіки.

У роботі буде розглянуто DSGE-модель відкритої національної економіки України з врахуванням сектору домогосподарств, підприємств, державного та фінансового сектору економіки. Ці сектори мають визначальний вплив на економічну систему, адже без їх нормального функціонування порушується будь-який економічний баланс. Крім того, вони взаємодетермінують стан одне одного, що однозначно є прикладом системи одночасних процесів.

На рисунку 1 відображено схему взаємозв'язків розробленої DSGE-моделі.

З рисунка 1 можна зробити висновок, що кожна економічна описова категорія формує власну множину взаємозв'язків з іншими категоріями, що демонструє відповідність реальній комплексності взаємозв'язків в економіці. Такий тип взаємозв'язків відповідає системі одночасних рівнянь DSGE-моделі.

Наступним етапом є визначення математичної форми вираження взаємозв'язків. Цей етап є важливим з як з погляду репрезентування видів зв'язку, так і з правильного математичного оформлення рівнянь DSGE-моделі, адже навіть після вираження зв'язків у чистій формі, потрібно здійснити процедуру логлінеаризації рівнянь.

Першим описовим рівнянням є рівняння виробництва товарів та послуг в економіці. Більшість економістів-науковців використовують у своїх працях виробничу функцію Кобба-Дугласа, проте у цій роботі буде використано рівняння (1) виробництва на базі моделі Менк'ю-Ромера-Вейла.

$$Y_t = K_t^\alpha H_t^\beta (A_t \cdot L_t)^{(1-\alpha-\beta)} \quad (1),$$

де  $K_t$  — об'єм капіталу;  $\alpha$  — коефіцієнт еластичності випуску від капіталу;  $H_t$  — рівень людського капіталу;  $\beta$  — коефіцієнт еластичності випуску від людського ресурсу;  $A_t$  — рівень технологічного прогресу;  $L_t$  — кількість задіяних людських ресурсів.

Застосувавши дію потенціювання обох частин виразу отримаємо такий вигляд функції:

$$\ln(Y_t) = \ln(K_t^\alpha H_t^\beta (A_t \cdot L_t)^{(1-\alpha-\beta)}), \quad (2);$$

$$\ln(Y_t) = \ln(K_t^\alpha H_t^\beta) + \ln((A_t \cdot L_t)^{(1-\alpha-\beta)}) \quad (3);$$

$$\ln(Y_t) = \ln(K_t^\alpha) + \ln(H_t^\beta) + \ln((A_t \cdot L_t)^{(1-\alpha-\beta)}) \quad (4);$$

$$\ln(Y_t) = \alpha \ln(K_t) + \beta \ln(H_t) + (1-\alpha-\beta) \ln(A_t \cdot L_t) \quad (5);$$

$$\ln(Y_t) = \alpha \ln(K_t) + \beta \ln(H_t) + (1-\alpha-\beta) (\ln(A_t) + \ln(L_t)) \quad (6).$$

Отримавши кінцевий варіант логлінеаризованої функції виробництва, поданий у рівнянні (6), можна перейти і до інших складових системи.

Однією з таких компонент є процес нагромадження виробничого капіталу. Для реалізації відтворення та нагромадження обсягу капіталу в наступному періоді підприємства використовують як і зовнішні, так і внутрішні інвестиції. Отже, функція інвестицій буде залежати від граничної схильності до заощадження та ступеня інвестиційної привабливості.

Гранична схильність до заощадження буде характеризувати ступінь заощадження фінансових ресурсів серед резидентів України. Інвестиційна привабливість може проявлятися у граничній схильності до вкладень в українську економіку. У економічній системі попит та пропозиція зрівноважуються, а в процесі економічних

відносин формують дохід, який в процесі розподілу та перерозподілу між різними суб'єктами економічних відносин отримують всі суб'єкти взаємодії. Математична форма цих взаємозалежностей буде мати такий вигляд:

$$I_t = (\alpha Y_t)^\beta + (I_t^{nr})^{(1-\gamma)} \quad (7),$$

де  $I_t$  — обсяг інвестицій;  $\alpha$  — гранична схильність до заощадження;  $\beta$  — гранична схильність до інвестування;  $\gamma$  — коефіцієнт виведення інвестицій;  $I_t^{nr}$  — обсяг іноземних інвестицій.

Логлінеаризувавши рівняння отримаємо такий вигляд функції:

$$\ln(I_t) = \beta \ln(\alpha Y_t) + (1-\gamma) \ln(I_t^{nr}) \quad (8).$$

Визначивши математичну форму вираження інвестицій, можна встановити її і для процесу нагромадження капіталу.

Нагромадження капіталу є стабільно зростаючою функцією, яка має авторегресійний характер. Зокрема визначальними факторами цього процесу є теперішні значення обсягів капіталу, обсягу залучених інвестицій та їх шоків, віддачі інвестицій та обсягів зносу капіталу. За таких умов нарощування капіталу можна виразити так:

$$K_{t+1} = \alpha (\beta I_t) + (1-\theta) K_t \quad (9),$$

де  $K_{t+1}$  — обсяг нагромадженого капіталу в наступний період;  $\alpha$  — коефіцієнт віддачі інвестицій;  $I_t$  — обсяг інвестицій;  $\theta$  — коефіцієнт зносу капіталу.

Важливою складовою секторів домогосподарств та суб'єктів господарювання є людський ресурс. За моделлю Менк'ю-Ромера-Вейла, людський ресурс характеризується двома показниками — рівнем розвитку людських ресурсів та обсягом залучених трудових ресурсів.

Спершу варто виразити функцію обсягу залучених трудових ресурсів. Ця категорія буде залежати від реального приросту капіталу в економіці, попереднього свого значення та міграції трудових ресурсів. Функціонально це явище виражене так:

$$L_t = \frac{K_t}{K_{t-1}} L_{t-1} - \beta L_{t-1}, \quad (10),$$

де  $L_t$  — обсяг зайнятих трудових ресурсів;  $\frac{K_t}{K_{t-1}}$  — приріст чи відтік капіталу;  $\beta$  — коефіцієнт міграції.

Що ж до рівня розвитку трудових ресурсів, то він також функціонально залежить від свого попереднього значення, конкурентоспроможності людських ресурсів, освіченості населення. Для спрощення всіх факторів не враховувались чимало інших, адже за різними підходами до бачення залежностей цієї категорії (особливо за новою інституціональною теорією) існує практично безліч детермінант, що впливають на неї. Нижче подано математичну форму взаємозв'язків:

$$H_t = (1-\alpha) H_{t-1} + H_{t-1}^\beta + Comp_{t-1}^\beta \quad (11),$$

де  $H_t$  — рівень людського капіталу;  $\alpha$  — коефіцієнт втрати людського капіталу;  $\beta$  — еластичність по зміні рівня освіти;  $Comp_t$  — рівень конкуренції трудових ресурсів.

Рівень технологічного розвитку є доволі простою економічною категорією, що складається з рівня інноваційності та ступеня технологічного укладу (12).

$$A = Innov_t + T_t \quad (12),$$

де  $Innov_t$  — рівень інноваційності економіки;  $T_t$  — ступінь технологічного укладу.

Рівняння (1)—(12) характеризують одразу два сектори економіки: сектор домогосподарств та підприємницький та взаємодію цих секторів з закордоном. Також вони описують і інші явища економіки (12).

На розрив валового внутрішнього продукту впливає і монетарна політика Національного банку, основ-



```

58 model(linear);
59 i_p = alpha_1*i_p(-1)+(1-alpha_1)*(r+e_inf+beta_1*e_inf-beta_1*inf_targ+gamma_1*gdp);
60 gdp = alpha_2*k+beta_2*h+gamma_2*a+gamma_2*l;
61 k(+1) = alpha_4*(beta_4*inv)+(1-teta_4)*k ;
62 inf1 = alpha_5*inf1(-1)+beta_5*e_inf+(1-alpha_5-beta_5)*(inf_w+d_s+z)+gamma_5*gdp+delta_5*z(-1)+teta_5*w+u_5*(inf_food-inf_targ);
63 inf_food = alpha_6*inf_food(-1)+beta_6*e_inf+(1-alpha_6-beta_6)*(fao+d_s+z)+gamma_6*gdp+delta_6*z(-1)+u_6*inf1;
64 r = r_w+prem+z;
65 z = alpha_8*z(-1)+(1-alpha_8)*d_gdp-(1-alpha_8)*d_to;
66 a = innov + t;
67 h = (1-alpha_9)*h(-1) + beta_9*h(-1) + beta_9*comp(-1);
68 l = k + l(-1) - k(-1) - beta_10 * l(-1);
69 inv = alpha_12*gdp*beta_12 + (1-gamma_12)*inv_nr;
70
71 end;
72
73 initval;
74 i_p = 12.0;
75 gdp = 12.13158;
76 gdp_g = 8.334934;
77 k = 13.97045;
78 inf1 = 0.9057;
79 inf_food = -8.7333;
80 r = 25.07;
81 z = 0.1733;
82 a = 3.321432;
83 h = -0.31883;
84 l = 16.84447;
85 inv = 18.83792;
86
87 end;
88
89 endval;
90
91 i_p = 14.8;
92 gdp = 13.693;
93 gdp_g = 10.039;

```

Рис. 2. Фрагмент коду DSGE-моделі в пакеті Dynare

ним інструментом якого є облікова ставка. Визначення поточної облікової ставки здійснюється за допомогою модифікованого рівняння Тейлора (13).

$$i_t^p = a_i i_{(t-1)}^p + (1-a_i) \left( \bar{r}_t + E(\text{inf}_{(t+1)}) \right) + \beta_1 \left( E(\text{inf}_{(t+1)}) - \text{InfTarg}_{(t+1)} \right) + \gamma_1 Y_t^{\text{gap}} \quad (13),$$

де  $\bar{r}_t$  — реальна нейтральна процентна ставка;  $E(\text{inf}_{(t+1)})$  — інфляційні очікування;  $\text{InfTarg}_{(t+1)}$  — інфляційний таргет;  $Y_t^{\text{gap}}$  — розрив ВВП.

Облікова ставка є одним із інструментів боротьби з інфляцією та стимулювання економіки. Проте інфляція також впливає на економіку загалом. Загальний рівень інфляції, а також споживчу інфляцію можна визначити за кривими Філіпса вираженими окремими рівняннями (14)—(17) для цих видів інфляції.

$$\text{Inf}_t = \alpha \text{Inf}_{t-1} + \beta E(\text{inf}_{t+1}) + (1-\alpha-\beta) (\text{Inf}_t^w + \Delta s_t - \Delta z_t) + \gamma Y_t^{\text{gap}} + \delta \Delta z_{t-1} + \theta w_t + \mu (\text{Inf}_t^{\text{food}} - \text{InfTarg}_t) \quad (14);$$

$$\text{Inf}_t^{\text{food}} = \alpha \text{Inf}_{t-1}^{\text{food}} + \beta E(\text{inf}_{t+1}) + (1-\alpha-\beta) (\Delta \text{fao}_t + \Delta s_t - \Delta z_t) + \gamma Y_t^{\text{gap}} + \delta \Delta z_{t-1} \quad (15).$$

Останніми складовими у цій системі є реальна кредитна ставка та тренди ефективного обмінного курсу:

$$\bar{r}_t = r_t^w + \text{prem}_t + (\Delta z_{t+1} - \Delta z_t) \quad (16);$$

$$\Delta z_t = \alpha \Delta z_{t-1} + (1-\alpha) \beta (\Delta Y_t) - \gamma \Delta \text{TO}_t \quad (17),$$

де  $r_t^w$  — глобальна нейтральна процентна ставка;  $\text{prem}_t$  — премія за суверенний ризик;  $\text{TO}_t$  — індекс умов торгівлі.

Наведені рівняння (13)—(17) описують фінансовий сектор економіки та визначають взаємозв'язки з іншими частинами національної економіки.

Виходячи з наведених математичних форм взаємозв'язків (1)—(17), можна сформувати систему одночас-

них рівнянь (18).

$$\left\{ \begin{aligned} i_t^p &= \alpha_i i_{t-1}^p + (1-\alpha_i) (\bar{r}_t + E(\text{inf}_{t+1}) + \beta_1 (E(\text{inf}_{t+1}) - \text{InfTarg}_{t+1})) + \gamma_1 Y_t^{\text{gap}} + \varepsilon_{1,t}, \\ Y_t &= \alpha_2 K_t + \beta_2 H_t + \gamma_2 (A_t + L_t) + \varepsilon_{2,t}, \\ K_{t+1} &= \alpha_3 (\beta_1) + (1-\theta_3) K_t + \varepsilon_{3,t}, \\ \text{Inf}_t &= \alpha_4 \text{Inf}_{t-1} + \beta_4 E(\text{inf}_{t+1}) + (1-\alpha_4 - \beta_4) (\text{Inf}_t^w + \Delta s_t - \Delta z_t) + \\ &+ \gamma_4 Y_t^{\text{gap}} + \delta_4 \Delta z_{t-1} + \theta_4 w_t + \mu_4 (\text{Inf}_t^{\text{food}} - \text{InfTarg}_t) + \varepsilon_{4,t}, \\ \text{Inf}_t^{\text{food}} &= \alpha_5 \text{Inf}_{t-1}^{\text{food}} + \beta_5 E(\text{inf}_{t+1}) + (1-\alpha_5 - \beta_5) (\Delta \text{fao}_t + \Delta s_t - \Delta z_t) + \\ &+ \gamma_5 Y_t^{\text{gap}} + \delta_5 \Delta z_{t-1} + \varepsilon_{5,t}, \\ \bar{r}_t &= r_t^w + \text{prem}_t + (\Delta z_{t+1} - \Delta z_t) + \varepsilon_{6,t}, \\ \Delta z_t &= \alpha_7 \Delta z_{t-1} + (1-\alpha_7) \beta_7 (\Delta \text{GDP}_t) - \gamma_7 \Delta \text{TO}_t + \varepsilon_{7,t}, \\ A_t &= \text{Innov}_t + T_t + \varepsilon_{8,t}, \\ H_t &= (1-\alpha_9) H_{t-1} + H_{t-1}^{\beta_9} + \text{Comp}_{t-1}^{\beta_9} + \varepsilon_{9,t}, \\ L_t &= \frac{K_t}{K_{t-1}} L_{t-1} - \beta_{10} L_{t-1} + \varepsilon_{10,t}, \\ I_t &= (\alpha_{11} Y_t)^{\beta_{11}} + (I_t^{\text{nr}})^{(1-\gamma_{11})} + \varepsilon_{11,t}. \end{aligned} \right. \quad (18).$$

Подальші обчислення будуть здійснюватись за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, а саме, пакету Matlab — Dynare. Пакет є спеціалізованим для реалізації DSGE-моделей та їх аналізу (рис. 3). Програмне забезпечення дозволяє не тільки розрахувати шоки, а їх візуалізувати за допомогою графічних рисунків.

Пакет Dynare надає широкий функціонал щодо побудови та аналізу DSGE-моделі, проте вимагає володіння навичками користування Matlab, а також знання синтаксису пакету Dynare. Це значно ускладнює роботу для багатьох непрофільних економістів у напрямках економічної кібернетики чи програмування.

З рисунку 2 можна побачити, що калібрування параметрів моделі відбувається вручну, вписуючи чітко визначене число конкретного параметру. Це дає ряд переваг та недоліків. З одного боку, статичні калібровочні коефіцієнти не можуть адаптуватись до різних змін в економіці (до прикладу параметри еластичності), з іншо-

VARIANCE DECOMPOSITION (in percent)

|          | e_inf | inf_targ | lr   | w    | ex    | to   | f    | prem  |
|----------|-------|----------|------|------|-------|------|------|-------|
| i_p      | 0.06  | 1.56     | 0.11 | 0.01 | 0.52  | 0.00 | 0.02 | 96.56 |
| gdp      | 0.04  | 1.13     | 0.14 | 0.01 | 0.65  | 0.00 | 0.03 | 84.35 |
| gdpq     | 0.00  | 0.00     | 3.82 | 0.24 | 17.54 | 0.04 | 0.70 | 76.12 |
| k        | 0.05  | 1.23     | 0.16 | 0.01 | 0.73  | 0.00 | 0.03 | 92.91 |
| infl     | 1.47  | 2.09     | 2.61 | 1.93 | 12.00 | 0.03 | 0.48 | 52.07 |
| inf_food | 1.79  | 0.01     | 2.17 | 0.20 | 9.96  | 0.02 | 0.40 | 43.24 |
| r        | 0.00  | 0.00     | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 99.61 |
| z        | 0.00  | 0.00     | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00  |
| a        | 0.00  | 0.00     | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00  |
| h        | 0.00  | 0.00     | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00  |
| l        | 0.05  | 1.38     | 0.10 | 0.01 | 0.45  | 0.00 | 0.02 | 86.07 |
| inv      | 0.00  | 0.00     | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 2.61  |

a

| inf_w | d_s  | fao  | comp  | migr   | d_k  | il   | inv_at | r_w  |
|-------|------|------|-------|--------|------|------|--------|------|
| 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00   | 0.00 | 0.00 | 0.00   | 0.32 |
| 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.79  | 8.68   | 1.72 | 0.62 | 0.05   | 0.30 |
| 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00   | 0.00 | 0.00 | 0.00   | 0.00 |
| 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.11  | 0.37   | 1.68 | 0.61 | 0.08   | 0.33 |
| 3.18  | 0.35 | 0.01 | 0.00  | 0.00   | 0.00 | 0.00 | 0.00   | 0.00 |
| 0.02  | 0.64 | 1.02 | 0.00  | 0.00   | 0.00 | 0.00 | 0.00   | 0.00 |
| 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00   | 0.00 | 0.00 | 0.00   | 0.26 |
| 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00   | 0.00 | 0.00 | 0.00   | 0.00 |
| 0.00  | 0.00 | 0.00 | 99.95 | 0.00   | 0.00 | 0.00 | 0.05   | 0.00 |
| 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 100.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00   | 0.00 |
| 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00   | 8.04 | 2.89 | 0.00   | 0.29 |
| 0.00  | 0.08 | 0.00 | 0.00  | 0.00   | 0.00 | 0.00 | 97.23  | 0.00 |

b

MATRIX OF CORRELATIONS

| Variables | i_p     | gdp     | gdpq    | k       | infl    | inf_food | r       | z       | a       | h       | l       | inv     |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| i_p       | 1.0000  | -0.6465 | -0.8112 | -0.4723 | -0.5917 | -0.5070  | 0.7453  | 0.0698  | -0.0012 | -0.0027 | 0.9437  | -0.1192 |
| gdp       | -0.6465 | 1.0000  | 0.5652  | 0.9179  | 0.4775  | 0.4449   | -0.2730 | -0.0520 | -0.0830 | 0.2962  | -0.6387 | 0.0434  |
| gdpq      | -0.8112 | 0.5652  | 1.0000  | 0.4346  | 0.8582  | 0.7793   | -0.6191 | 0.0782  | 0.0019  | 0.0025  | -0.7664 | 0.1016  |
| k         | -0.4723 | 0.9179  | 0.4346  | 1.0000  | 0.3996  | 0.3878   | -0.0868 | -0.0417 | -0.0125 | 0.0061  | -0.4417 | 0.0136  |
| infl      | -0.5917 | 0.4775  | 0.8582  | 0.3996  | 1.0000  | 0.9485   | -0.3925 | 0.4106  | 0.0034  | 0.0024  | -0.5596 | 0.0738  |
| inf_food  | -0.5070 | 0.4449  | 0.7793  | 0.3878  | 0.9485  | 1.0000   | -0.2955 | 0.5300  | 0.0040  | 0.0023  | -0.4797 | 0.0606  |
| r         | 0.7453  | -0.2730 | -0.6191 | -0.0868 | -0.3925 | -0.2955  | 1.0000  | 0.0349  | 0.0001  | -0.0000 | 0.7045  | -0.1609 |
| z         | 0.0698  | -0.0520 | 0.0782  | -0.0417 | 0.4106  | 0.5300   | 0.0349  | 1.0000  | 0.0042  | -0.0003 | 0.0647  | 0.0136  |
| a         | -0.0012 | -0.0830 | 0.0019  | -0.0125 | 0.0034  | 0.0040   | 0.0001  | 0.0042  | 1.0000  | -0.0004 | -0.0015 | 0.0001  |
| h         | -0.0027 | 0.2962  | 0.0025  | 0.0061  | 0.0024  | 0.0023   | -0.0000 | -0.0003 | -0.0004 | 1.0000  | -0.0025 | -0.0000 |
| l         | 0.9437  | -0.6387 | -0.7664 | -0.4417 | -0.5596 | -0.4797  | 0.7045  | 0.0647  | -0.0015 | -0.0025 | 1.0000  | -0.1127 |
| inv       | -0.1192 | 0.0434  | 0.1016  | 0.0136  | 0.0738  | 0.0606   | -0.1609 | 0.0136  | 0.0001  | -0.0000 | -0.1127 | 1.0000  |

в

COEFFICIENTS OF AUTOCORRELATION

| Order    | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| i_p      | 0.6607 | 0.4352 | 0.2858 | 0.1870 | 0.1218 |
| gdp      | 0.8740 | 0.8107 | 0.7399 | 0.6679 | 0.5983 |
| gdpq     | 0.7039 | 0.4956 | 0.3491 | 0.2460 | 0.1734 |
| k        | 0.9763 | 0.9217 | 0.8514 | 0.7752 | 0.6986 |
| infl     | 0.7972 | 0.6031 | 0.4476 | 0.3298 | 0.2424 |
| inf_food | 0.8792 | 0.7080 | 0.5477 | 0.4153 | 0.3117 |
| r        | 0.0009 | 0.0007 | 0.0005 | 0.0004 | 0.0003 |
| z        | 0.7500 | 0.5625 | 0.4219 | 0.3164 | 0.2373 |
| a        | 0.7400 | 0.5476 | 0.4052 | 0.2999 | 0.2219 |
| h        | 0.0019 | 0.0002 | 0.0002 | 0.0001 | 0.0001 |
| l        | 0.5871 | 0.3855 | 0.2519 | 0.1636 | 0.1055 |
| inv      | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 |

Total computing time : 0h00m18s

>>

г

Рис. 3. Основна назва: а – матриця декомпозиції шоків; б – матриця декомпозиції шоків (продовження); в – кореляційна матриця; г – матриця коефіцієнтів автокореляції

го — статичні параметри дають змогу прослідкувати короткостроковий та середньостроковий вплив на економічну систему.

Отже, ми отримали DSGE-модель взаємозв'язків національної економіки. У моделі враховані такі компоненти як процес виробництва, нагромадження виробничого капіталу, зовнішніх та внутрішніх інвестиційних процесів, розвитку людських ресурсів, технологічного розвитку та монетарної політики Національного банку. Така модель відображає еластичність зв'язків та флуктуацій в економічній системі.

Здійснено SWOT-аналіз результатів досліджень:

**Strengths.** Сильною стороною результатів дослідження є те, що побудована DSGE-модель охоплює значну кількість економічних процесів, що виникають у національній економіці. Структурне врахування взаємозв'язків дає змогу більш точно та комплексно встановлювати результати прогнозування в середньостроковій перспективі. Запропонований підхід може стати базою розробки економічної політики на макrorівні, який комплексно враховує архітектуру зв'язків в економічній системі.

**Weaknesses.** Слабкою стороною даного дослідження є те, що з часом калібровочні коефіцієнти моделі мають змінюватись, а тому модель потребує постійного коректування в часі. Що збільшує трудомісткість цього дослідження та ставить під сумнів використання моделі з поточними калібровочними коефіцієнтами в довгостроковій перспективі. Не менш вагомою слабкою стороною є і те, що подібні результати можна отримати з використанням спеціалізованого програмного забезпечення, розуміння дії якого потребує професійних спеціалізованих знань.

**Opportunities.** Перспективи застосування та удосконалення результатів даного дослідження можна розглядати за декількома аспектами. По-перше, її можна модифікувати, розширюючи вираження економічних процесів у різних секторах економіки. По-друге, подібний алгоритм можна застосовувати для спеціалізованих секторальних моделей, для вивчення їхніх економічних процесів та взаємозв'язків. По-третє, калібрування самої моделі також можна вдосконалити для реалізації більш обґрунтованих розрахунків. Розроблені рівняння моделі підлягають модифікації, залежно від умов та флуктуацій. Змінюються і підходи щодо визначення математичної форми економічних зв'язків, що неодмінно може вносити корективи в результати дослідження та їх використання.

**Threats.** Тим не менш існує чимало загроз, зокрема у разі збільшення кількості одночасних рівнянь, зростає і промізкість розрахунків, що може збільшувати ризик механічних помилок у розрахунках. Також однією із загроз є те, що хоча у світі напружає все популярнішим, науковці приділяють йому не достатню увагу, а відтак, обсяг джерел, необхідних для початківців у цьому напрямі може значно зменшитись. Така динаміка формує ризики зменшення як кількості, так і якості економічних досліджень у цьому напрямі.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Отже, у результаті дослідження ми дійшли таких висновків:

1. Визначено методіку DSGE-моделювання через такий алгоритм: встановлення структури взаємозв'язків, які виникають між різними економічними процесами у схематичній та математичних формах та здійснення калібрування параметрів моделі за допомогою програмного забезпечення.

2. Обґрунтовано математичні форми вираження взаємозв'язків національної економіки, як з погляду репрезентування видів зв'язку, так і з правильного математичного оформлення рівнянь DSGE-моделі. Здійснено процедуру логлінеаризації рівнянь.

3. Здійснено обчислення за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, а саме: пакету Matlab-Dynare. Пакет є спеціалізованим для реалізації DSGE-моделей та їх аналізу.

Побудована DSGE-модель охоплює значну кількість економічних процесів, що виникають у національній економіці. Структурне врахування взаємозв'язків дає змогу більш точно та комплексно встановлювати результати прогнозування в середньостроковій перспективі. Запропонований підхід може стати базою розробки економічної політики на макrorівні, який комплексно враховує архітектуру зв'язків в економічній системі.

Перспективи застосування та удосконалення результатів даного дослідження можна розглядати за декількома аспектами. По-перше, її можна модифікувати, розширюючи вираження економічних процесів у різних секторах економіки. По-друге, подібний алгоритм можна застосовувати для спеціалізованих секторальних моделей, для вивчення їхніх економічних процесів та взаємозв'язків. По-третє, калібрування самої моделі також можна вдосконалити для реалізації більш обґрунтованих розрахунків. Розроблені рівняння моделі підлягають модифікації, залежно від умов та флуктуацій. Змінюються і підходи щодо визначення математичної форми економічних зв'язків, що неодмінно може вносити корективи в результати дослідження та їх використання.

## Література:

- Laxton D. Practical Model-Based Monetary Policy Analysis — A How-To Guide, IMF Working Paper. 2006. №06/81. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2006/wp0681.pdf>
- Fisher S., Hahn F. Chapter 21 Rules Versus Discretion In Monetary Policy Handbook of Monetary Economics, Vol. 2, 1990, P. 1155—1184. URL: [https://doi.org/10.1016/S1573-4498\(05\)80028-1](https://doi.org/10.1016/S1573-4498(05)80028-1)
- Hayashi F. Tobin's marginal Q and average Q: A neoclassical interpretation *Econometrica*. 1982. № 50. P. 213—224.
- Smets F., Wouters R. Shocks and Frictions in US Business Cycles: A Bayesian DSGE Approach. *American Economic Review*. 2007. № 97. P. 586—606.
- Ravnik R. The use of SVAR analysis in determining the effects of scal shocks in Croatia. *Financial Theory and Practice*. 35 (1): 25—58. URL: [https://www.researchgate.net/publication/227448259\\_The\\_use\\_of\\_SVAR](https://www.researchgate.net/publication/227448259_The_use_of_SVAR)
- Blanchard O. Do DSGE Models Have a Future? 2016. Policy Brief 16—11. URL: <https://www.piie.com/publications/policy-briefs/do-dsge-models-have-future>
- Sbordone A.M., Tambalotti A., Rao K., Walsh K. Policy Analysis Using DSGE Models: An Introduction. FRBNY Economic Policy Review, 2010. PP. 23—43. URL: <https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/epr/10v16n2/1010sbor.pdf>
- Timmermann A. Chapter 2 — DSGE Model-Based Forecasting. Handbook of Economic Forecasting. Vol. 2. Part A. 2013. P. 2—688. URL: <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53683-9.00002-5>
- Rochelle M.E., Refet S.G. How useful are estimated DSGE model forecasts? Finance and Economics Discussion Series. 2011-11, 2011. Board of Governors of the Federal Reserve System (U.S.). URL: <https://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2011/201111/201111pap.pdf>
- Christoffel K., Coenen G., Warne A. Forecasting with DSGE Models. European Central Bank. Working paper series. 2010. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1185.pdf>
- Amarasekara Ch., Anand R., Ehelepola K., Ekanayake H., Jayawickrema V., Jegajeevan S., Kober C., Nugawela Th., Plotnikov S., Remo A., Venuganan P. & Yatigammana R. An Open Economy Quarterly Projection

Model for Sri Lanka. IMF Working Paper, 2018. № 18/149. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/06/25/An-Open-Economy-Quarterly-Projection-Model-for-Sri-Lanka-45984>

12. Harrison R., Oomen O. Evaluating and estimating a DSGE model for the United Kingdom. Working Paper. 2010. № 380. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/working-paper/2010/evaluating-and-estimating-a-dsge-model-for-the-uk.pdf>

13. Grui A., Vdovychenko A. Quarterly Projection Model for Ukraine. NBU Working Papers. 2019. № 3. Kyiv: National Bank of Ukraine. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/WP\\_2019\\_03\\_Grui\\_Vdovychenko.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/WP_2019_03_Grui_Vdovychenko.pdf)

14. Лук'яненко І.Г., Семко Р.Б. Динамічні стохастичні моделі загальної рівноваги: Теорія побудови та практика використання у фінансових дослідженнях: Монографія. НАУКМА, 2015. 246 с.

## References:

1. Laxton, D. (2006), "Practical Model-Based Monetary Policy Analysis — A How-To Guide", IMF Working Paper, vol. 06/81, available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2006/wp0681.pdf> (Accessed 23 Nov 2020).

2. Fisher, S. and Hahn, F. (1990), "Chapter 21 Rules Versus Discretion In Monetary Policy", Handbook of Monetary Economics, vol. 2, pp. 1155—1184, available at: [https://doi.org/10.1016/S1573-4498\(05\)80028-1](https://doi.org/10.1016/S1573-4498(05)80028-1) (Accessed 23 Nov 2020).

3. Hayashi, F. (1982), "Tobin's marginal Q and average Q: A neoclassical interpretation", *Econometrica*, vol. 50, pp. 213—224.

4. Smets, F. and Wouters, R. (2007), "Shocks and Frictions in US Business Cycles: A Bayesian DSGE Approach", *American Economic Review*, vol. 97, pp. 586—606.

5. Ravnik, R. (2011), "The use of SVAR analysis in determining the effects of scal shocks in Croatia", *Financial Theory and Practice*, vol. 35 (1), pp. 25—58, available at: [https://www.researchgate.net/publication/227448259\\_The\\_use\\_of\\_SVAR](https://www.researchgate.net/publication/227448259_The_use_of_SVAR) (Accessed 25 Nov 2020).

6. Blanchard, O. (2016), "Do DSGE Models Have a Future?", *Policy Brief*, pp. 16—19, available at: <https://www.piie.com/publications/policy-briefs/do-dsge-models-have-future> (Accessed 28 Nov 2020).

7. Sbordone, A.M. Tambalotti, A. Rao, K. and Walsh, K. (2010), "Policy Analysis Using DSGE Models: An Introduction", *FRBNY Economic Policy Review*, pp. 23—43, available at: <https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/epr/10v16n2/1010sbor.pdf> (Accessed 28 Nov 2020).

8. Timmermann, A. (2013), "Chapter 2 — DSGE Model-Based Forecasting", *Handbook of Economic Forecasting*, vol. 2, Part A, pp. 2—688.

9. Rochelle, M.E. and Refet, S.G. (2011), "How useful are estimated DSGE model forecasts?", *Finance and Economics Discussion Series*, vol. 2011-11, Board of Governors of the Federal Reserve System (U.S.), available at: <https://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2011/201111/201111pap.pdf> (Accessed 23 Nov 2020).

10. Christoffel, K. Coenen, G. and Warne, A. (2010), "Forecasting with DSGE Models. European Central Bank", Working paper series, available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1185.pdf> (Accessed 25 Nov 2020).

11. Amarasekara, Ch. Anand, R. Ehelepola, K. Ekanayake, H. Jayawickrema, V. Jegajeevan, S. Kober, C. Nugawela, Th. Plotnikov, S. Remo, A. Venuganan, P. and Yatigammana, R. (2018), "An Open Economy Quarterly Projection Model for Sri Lanka", IMF Working Paper, vol. 18/149, available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/06/25/An-Open-Economy-Quarterly-Projection-Model-for-Sri-Lanka-45984> (Accessed 26 Nov 2020).

12. Harrison, R. and Oomen, O. (2010), "Evaluating and estimating a DSGE model for the United Kingdom", Working Paper, vol. 380, available at: <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/working-paper/2010/evaluating-and-estimating-a-dsge-model-for-the-uk.pdf> (Accessed 23 Nov 2020).

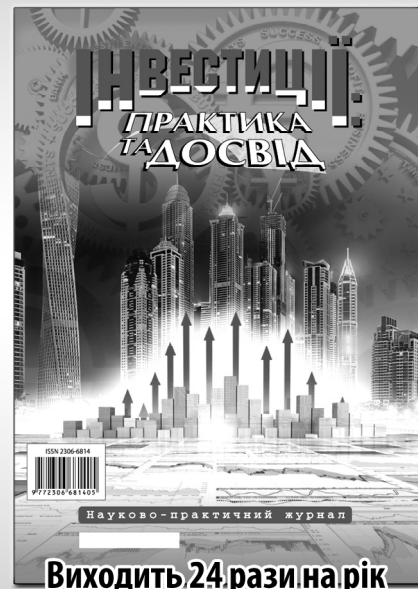
13. Grui, A. and Vdovychenko, A. (2019), "Quarterly Projection Model for Ukraine NBU", National Bank of Ukraine Working Papers, vol. 3, available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/WP\\_2019\\_03\\_Grui\\_Vdovychenko.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/WP_2019_03_Grui_Vdovychenko.pdf) (Accessed 27 Nov 2020).

14. Lukianenko, I.H. and Semko, R.B. (2015), *Динамічні стохастичні моделі загальної рівноваги: Теорія побудови та практика використання у фінансових дослідженнях* [Dynamic stochastic models of general equilibrium: Construction theory and practice in financial research], *NaUKMA*, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2021 р.

## ІНВЕСТИЦІЇ. ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)



Передплатний індекс: 23892

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

*Л. В. Прокопець,*  
к. е. н., асистент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: 0000-0002-4902-8552

*А. Г. Карп,*  
студентка кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: 0000-0003-3478-2728

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.100

## ПЕРСПЕКТИВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

*L. Prokopets,*  
PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Business  
and Personnel Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University  
*A. Karp,*  
Student of the Department of Business and Personnel Management,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

### PROSPECTS AND FEATURES OF WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

---

*У статті розглянуто стан та особливості розвитку жіночого підприємництва в Україні. У нашій країні проблема "поділу за статевою ознакою" завжди мала місце і часто розвивалася в дискримінацію жінки, у применшення її прав. З проблемою "прихованої" дискримінації, безумовно, стикалася кожна жінка: роботодавці найчастіше вважають за краще не приймати на відповідальні посади жінок, мотивуючи це різними способами — це все розглядається в статті. Також досліджено частку жінок-керівників у різних сферах діяльності та типи підприємств, у яких домінують жінки-керівники.*

*Розглянуті жіночий і чоловічий стиль ведення бізнесу. Розкрито гендерну мотивацію жінок до ведення підприємницького бізнесу. Дано оцінку сучасного стану жіночого підприємництва і показані шляхи усунення бар'єрів, що перешкоджають розвитку жіночого підприємництва.*

*Despite the rapid growth of women in professional and managerial work, the gender gap in entrepreneurship in Ukraine remains large. Women are less likely to start a new business than men, although the difference is starting to narrow. It is obvious that women's entrepreneurship is an intercultural phenomenon that has aspects specific to different cultures.*

*The article considers the state and features of the development of women's entrepreneurship in Ukraine. In our country, the problem of "gender segregation" has always existed, and often developed into discrimination against women, in the reduction of her rights. Of course, every woman has faced the problem of "hidden" discrimination: employers often prefer not to hire women, motivating it in different ways — all this is considered in the article. The share of women managers in various fields of activity and types of enterprises dominated by women managers were also studied.*

*The article considers women's entrepreneurship as one of the most effective areas of women's employment. The subject of entrepreneurial activity faces a special class of social problems: conflicts of roles played in public and private life, mass consciousness, deformation towards patriarchy and more. Inevitable in the transition to a market economy, structural adjustment requires a revision of conceptual and methodological approaches to the formation of women's entrepreneurship. It is a question of creation of favorable conditions for disclosure of creative potential of women. This is important not only for the formation of women's employment policy for the future, but also for solving current, sometimes quite acute problems of their career definition.*

*Female and male business style are considered. The gender motivation of women to run a business is revealed. An assessment of the current state of women's entrepreneurship is given and ways to eliminate barriers to the development of women's entrepreneurship are shown.*

*Women entrepreneurs need government support. In this case, support should be directed not to the company itself, but directly to the woman entrepreneur. After all, first of all women need the opportunity to believe in themselves, to see positive examples of other successful women entrepreneurs.*

*Ключові слова: жіноче підприємництво, жіночий стиль підприємництва, бізнесвумен, гендерна мотивація, стимулювання.*

*Key words: women's entrepreneurship, women's business style, businesswoman, gender motivation, incentives.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах соціальних, економічних, духовних та культурних змін в українському суспільстві змінився соціальний статус жінок та їх моральна основа в житті. У нашій країні сформувався новий тип жінки, жінки-керівника, жінки-лідера, ділової та відповідальної особи, яка є авторитетом у соціальному середовищі, має природну та інтелектуальну здатність впливати на нього. Розуміння та аналіз позитивних та негативних тенденцій мають велике значення, ці тенденції визначають умови для сучасних українських жінок формувати життєві стратегії, тому є підстави вважати, що жінки в сучасній соціальній структурі виступають як нові ідентичності, як активні учасники соціальних відносин — бізнес-леді.

У питанні та проблемах малого і середнього підприємництва (МСП), розвитку жіночого бізнесу стає все більш важливим. Слід зазначити, що багато роботодавців уникають найму на роботу молодих матерів. Існує таке поняття, як приховане безробіття. Вона не відбивається в офіційній статистиці, але дуже боляче б'є передусім по жінках.

У невеликих містах і селах, який переважна більшість в нашій країні, важко знайти роботу не тільки жінкам, але і чоловікам. Багато жінок, включаючи молодих матерів, зайняті домогосподарством, могли б поєднувати цю діяльність із оплачуваною роботою, користуючись для суспільства, беручи участь у малих та середніх підприємствах або працюючи на власних підприємствах. За кордоном безліч жінок, які називаються "мамами-підприємцями", забезпечують не тільки себе і сім'ю, але і серйозно поповнюють державний бюджет.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналізом нового явища в українському суспільстві як "жіноче підприємництво" займаються такі вчені: Г. Герасименко, Т. Журженко, О. Коломієць, Н. Лавриненко, О. Стрельник. Їхні публікації присвячені сучасному економічному становищу українських жінок, в яких розглядаються такі важливі питання, як економічна трансформація, безробіття жінок, причини та наслідки гендерної сегрегації на ринку праці, статус та проблеми жінок на ринку праці.

Тільки окремі праці присвячені жіночому підприємству. Так, Н. Ісакова проаналізувала гендерні особливості підприємницької діяльності, а група вітчизняних та зарубіжних дослідників визначила та змалювала спосіб приходу українськими жінками в бізнес. Було проведено дослідження під керівництвом В. Суковатої "Проблеми участі жінок у бізнесі в Україні", в дослідженні виділяється вивчення конкретних життєвих історій тих українок, які не дивлячись на несприятливі умови, вирішили зайнятися бізнесом. В. Суковата вказала та описала основні перешкоди для участі жінок у підприємницькій діяльності. Тому питання жіночого підприємництва потребує більш детального дослідження.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — проаналізувати особливості підприємницької діяльності українських жінок. Зокрема, відповідно до мети, поставлено такі завдання: розглянути жіночий і чоловічий стиль ведення бізнесу; виділити характеристики, типи та форми жіночого підприємства; визначити особливості та причини підприємницької

активності жінок, а також бар'єри різного характеру та змісту, які перешкоджають жінкам розпочати та вести свій бізнес; обґрунтувати причини необхідності сприяння розвитку жіночого підприємництва та запропонувати шляхи усунення бар'єрів, що перешкоджають розвитку жіночого підприємництва.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підприємництво — складне і багатогранне явище. Зміни в економіці та реструктуризація ринків праці з точки зору кваліфікації працівників, характеру змісту роботи та трудових контрактів підвищили значущість та значення підприємництва у світовій економіці.

Попри стрімке зростання жінок у професійній та управлінській роботі, гендерний розрив у підприємстві в Україні залишається великим. Жінки рідше починають новий бізнес, ніж чоловіки, хоча різниця починає зменшуватися. Очевидно, що жіноче підприємництво — це міжкультурне явище, що має специфічні для різних культур аспекти.

Як показали результати аналізу різних опитувань громадської думки, жіноче підприємництво формується в нашій країні суперечливо і зі значними труднощами. Водночас жіноче підприємництво потребує подальшого розвитку та вдосконалення, тому необхідно сформулювати заходи щодо реалізації відповідної державної політики у цій галузі. По-перше, саме по собі жіноче підприємництво є важливим фактором внутрішнього економічного розвитку, сприяючи його стабільному та динамічному зростанню. По-друге, за статистикою, масштаби розвитку жіночих підприємств все ще відстають від відповідних показників високорозвинених країн. По-третє, з точки зору гендерної соціалізації, жіноче підприємництво також потребує подальшого вдосконалення для подолання гендерних стереотипів, що вимагає встановлення певних переваг у соціально-економічній політиці країни.

Слід зазначити, що сучасна українська статистика не регулярно здійснює моніторинг жіночого підприємництва, існує мало економічних та соціологічних досліджень, які присвячені аналізу ситуації в цій галузі, і вони не можуть сформувати загального уявлення про ділову діяльність жінок у бізнесі.

Це ускладнює та обмежує можливості вчених проводити поглиблений аналіз підприємницької динаміки жінок та визначити їх тенденції розвитку. Певною мірою спеціальні соціологічні дослідження можуть заповнити нестачу даних, але такі дослідження рідкісні і не проводяться систематично.

Ще одним ускладненням використання наявних даних є тінізація економіки, коли жінки ведуть бізнес лише на папері, а справжніми підприємцями є чоловіки, яким закон забороняє займатися цією діяльністю (такими в Україні є військовослужбовці, поліцейські, депутати, державні службовці, посадові та службові особи органів місцевого самоврядування). Це робиться також для того, щоб приховати справжній масштаб прибутку компанії, та для того щоб не виходити з кола тих, які працюють на єдиному податку. У цьому випадку дані про участь жінок у підприємницькій діяльності можуть бути завищені, і про ступінь цього завищення можна лише здогадуватися.

На основі даних з Державної служби статистики ми змогли проаналізувати частку жінок-керівників в ук-

раїні загалом та по регіонах (табл. 1), цей аналіз приблизно може показати стан жіночого підприємництва в Україні відповідно до тої частки жінок, які мають керівні посади.

За даними таблиці 1 можна побачити що загалом по Україні частка жінок-керівників складає 28,9 % станом на 1 січня 2020 року. А по регіонах коливається від 27,4% (м. Київ) до 31,4% (Херсонська обл.). У загальному можна стверджувати що частка жінок-керівників в Україні менша на 2,5 рази частка чоловіків-керівників.

Далі було проаналізовано частку жінок-керівників в юридичних особах різних організаційно-правових форм господарювання (табл. 2).

За результатами наведених в таблиці 2 можна сказати що найменша частка жінок-керівників припадає на казенні підприємства — 0%, тобто жінок-керівників на таких підприємствах в Україні не існує, а найбільша частка припадає на організації та установи державної влади — 63,7%. Якщо говорити про частку жінок-керівників у приватному підприємстві то воно складає 25%.

Серед видів діяльності, у яких жінки частіше обіймають керівні посади, туризм (туроператорська діяльність — 61 %, турагентська — 62 %), профспілки та бухгалтерський облік (по 62 %), театральна і концертна діяльність (66 %), освіта у сфері культури (66 %), регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних сферах, крім обов'язкового соціального страхування (68 %), загальна середня освіта (68 %) та надання послуг перукарнями та салонами краси (77%) — не найбільш високооплачувані галузі. Але й у таких, вочевидь, "чоловічих" галузях, таких як транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність; будівництво; сільське, лісове та рибне господарство; інформація і телекомунікації жінки досягають лідерських позицій [7, с. 63].

Основною галуззю діяльності для ФОП в Україні є гуртова та роздрібна торгівля. 53% усіх ФОП нашої держави зайняті в цій галузі. В самій галузі переважає роздрібна торгівля (80% ФОП). Водночас 59% підприємців, зайнятих у роздрібній торгівлі, — жінки [7, с. 63].

3-поміж видів діяльності, в яких працює значна кількість підприємців, жінки, крім роздрібною торгівлі, найчастіше проявляють себе в індустрії краси (94% від усіх ФОП), у бухгалтерії та аудиті (82%), ремонті предметів особистого вжитку (71%), діяльності турагентств (72%), альтернативних освітніх послугах (76%). Інші види діяльності, де переважають жінки, є не такими масовими, але підприємниці становлять у них абсолютну більшість [7, с. 66].

Якщо говорити про соціальний портрет жінок-лідерів, то на думку Ю. Малишевської, соціальна група жінок-підприємців має такі характеристики:

- жінки-підприємці — це жінки у віці 25—50 років;
- наявність особистої зайнятості;
- факт вираженого професійного становлення й відповідальність за просування своєї справи;
- виражена галузева специфіка: жінки-підприємці сконцентровані в традиційних для жіночої зайнятості галузях [5, с. 27].

У результаті інтерпретації і операціоналізації понять пов'язаних з досліджуваною проблемою жіночого підприємництва, сформульовано нове поняття "бізнесвумен".

Бізнесвумен — ділова жінка, підприємець, антрепренер, особа, що займається власним бізнесом, має свою справу з метою отримання прибутку. За результатами соціологічного опитування проведеного Абриталіною А.С. був складений портрет жінки-підприємця. Середній дохід на одно-

**Таблиця 1. Юридичні особи, керівниками яких є жінки, за регіонами (на 1 січня 2020 року)**

| Регіон            | Всього юридичних осіб | Частка юридичних осіб, у яких керівниками є жінки, % |
|-------------------|-----------------------|--|
| <b>Україна</b>    | <b>1350627</b>        | <b>28,9</b>  |
| Вінницька         | 32031                 | 30,5   |
| Волинська         | 21933                 | 30,5   |
| Дніпропетровська  | 100768                | 29,6   |
| Донецька          | 90315                 | 31,7   |
| Житомирська       | 31428                 | 30,1   |
| Закарпатська      | 23251                 | 29,5   |
| Запорізька        | 47441                 | 29,3   |
| Івано-Франківська | 28571                 | 28,3   |
| Київська          | 70046                 | 26,9   |
| Кіровоградська    | 24499                 | 29,8   |
| Луганська         | 40997                 | 29,9   |
| Львівська         | 71104                 | 28,0   |
| Миколаївська      | 48917                 | 29,2   |
| Одеська           | 83139                 | 29,9   |
| Полтавська        | 33410                 | 30,0   |
| Рівненська        | 22929                 | 28,7   |
| Сумська           | 24451                 | 28,3   |
| Тернопільська     | 22012                 | 27,9   |
| Харківська        | 79644                 | 28,6   |
| Херсонська        | 29034                 | 31,4   |
| Хмельницька       | 29895                 | 29,1   |
| Черкаська         | 28902                 | 30,2   |
| Чернівецька       | 15910                 | 28,5   |
| Чернігівська      | 22397                 | 30,1   |
| м. Київ           | 327603                | 27,4   |

Джерело: [3].

го члена сім'ї жінки підприємця від 5 до 10 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Сферу діяльності для побудови кар'єри жінки частіше вибирають в торгівлі і наданні послуг. У підпорядкуванні керівників слабкої статі, як правило, не більше 10 підлеглих, роботою яких вона задоволена. Причини, за якими більшість респондентів зайнялися бізнесом — важкий матеріальний стан або випадкова обставина, що частково довело висунуту гіпотезу [1, с. 267].

**Таблиця 2. Юридичні особи, керівниками яких є жінки, за організаційно-правовими формами господарювання (на 1 січня 2020 року)**

|   | Всього юридичних осіб | Частка юридичних осіб, у яких керівниками є жінки, % |
|---|-----------------------|--|
| <b>Всього</b>   | <b>1350627</b>        | <b>28,9</b>  |
| з них за організаційно-правовою формою господарювання                 |                       |  |
| фермерське господарство   | 46929                 | 20,47  |
| приватне підприємство   | 200285                | 25,01  |
| державне підприємство   | 3750                  | 13,23  |
| казенне підприємство  | 32                    | 0  |
| комунальне підприємство   | 13883                 | 33,18  |
| дочірнє підприємство  | 11647                 | 22,36  |
| іноземне підприємство   | 631                   | 17,43  |
| підприємство об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки) | 3283                  | 23,45  |
| підприємство споживчої кооперації                                     | 1165                  | 57,42  |
| акціонерні товариства   | 13902                 | 16,56  |
| товариство з обмеженою відповідальністю                               | 674437                | 24,83  |
| товариство з додатковою відповідальністю                              | 1513                  | 20,36  |
| повне товариство  | 1315                  | 27,22  |
| командитне товариство   | 372                   | 24,73  |
| кооперативи   | 28071                 | 27,14  |
| органи державної влади, організації (установи, заклади)               | 93952                 | 63,7   |

Джерело: [3].



Більшість використовують демократичний стиль управління, приймають рішення, з огляду на думки підлеглих. В умовах ринкової економіки необхідним рушійним стимулюючим елементом бізнесу є конкуренція, тільки, на думку опитаних жінок підприємців, подібна обставина швидше перешкоджає розвитку бізнесу. У відношенні з партнерами респонденти прагнуть не конфліктувати. Досвід роботи більшості жінок у бізнесі від 3—6 років, трохи менша кількість займається бізнесом від 7—14 років.

Під час розподілу думок респондентів з приводу професійних якостей найбільш важливим виявилось — вміння налагоджувати контакти з людьми. Що стосується особистісних якостей респондента, на першому місці опинилася інтуїція. Головним життєвим принципом для більшості жінок було і залишається материнство, а кар'єрне зростання на останньому місці за рейтингом відповідей. З твердженням про те, що сімейне життя страждає, коли жінка працює більшість респондентів не погоджується.

Зазвичай жінки-підприємці одночасно ведуть бізнес і займаються домогоподарством. Вони відповідають за дітей та літніх родичів. Без належної підтримки в догляді за дітьми й членами сім'ї, жінкам важко жінкам важко бути далеко від дому, відвідувати збори ввечері тощо. Надання більш якісних та доступних послуг з догляду за дітьми та літніми людьми може збільшити час, який жінки проводять у бізнесі.

Надзвичайно важливо сформувані у суспільстві розуміння правильності рівного розподілу відповідальності за дітей та літніх членів родини, виконання домашніх та сімейних обов'язків. Якщо в державі існує комплексна державна система підтримки балансу роботи і сімейного життя, це сприяє відносно низькому рівню гендерного розриву у доходах та самозайнятості [7, с. 123].

Прикладом може служити система, створена в Данії і Швеції, де батьки, які працюють, можуть отримувати постійну підтримку з раннього дитинства (батьківські відпустки) до підтримки з боку дошкільного закладу, а потім до допомоги піклування за їхніми дітьми у поза-класний час у початковій школі.

У сучасній економіці частка жіночого підприємництва є динамічною частиною малого і середнього підприємництва. Згідно зі статистикою, більше 25 відсотків нових бізнесових структур у всьому світі створюються жінками. Чверть всіх фірм у Франції і Великобританії, третю частину всіх фірм Німеччини очолюють жінки. В Японії цей показник становить 23%, у США — 38% [6, с. 1492].

Існують різні галузі практичної діяльності, де жінки досягають успіху в більшій мірі, домагаються найбільш значних успіхів. Наприклад, "мужній" бізнес більше, ніж "жіночий", ґрунтується на стереотипах боротьби до переможного кінця, рішучості, вміння ризикувати, наполегливості, "залізній" логіці, обов'язковості, черствості, зневазі особистими споживчими інтересами на користь підприємницьких. Навпаки, "жіночий" бізнес — більш емоційний, комунікативний, він відрізняється схильністю до співпраці, обговорення проблем, акуратністю, стриманістю і тактом. Зазвичай в "жіночому" бізнесі більше представлено альтруїстичний початок, у "мужньому" бізнесі — егоїстичний початок. Спеціальні дослідження дозволяють зробити висновок про існування "мужнього" і "жіночого" стилів ведення підприємницького бізнесу. В основі всіх стильових відмінностей лежать саме гендерні особливості.

Дослідники з Єльського університету провели дослідження, в результаті якого прийшли до висновку, що мозок чоловіка і мозок жінки функціонує по-різному. Наприклад, було виявлено, що у жінок під час виконання деяких інтелектуальних операцій активізуються обидві півкулі мозку, тоді як у чоловіків тільки одне — ліве півкуля мозку. Крім того, функціональний зв'язок між півкулями у жінок проявляється активніше, ніж у чоловіків, що не тільки робить мову жінок більш швидкою, а й підвищує інтегративні можливості мозку. Мо-

зок середньостатистичного чоловіка організований таким чином, що можлива концентрація уваги тільки на одному виді діяльності в даний момент часу. Тому чоловіки часто стають вузькими спеціалістами високого рівня. Мозок жінок же пристосований до одночасного управління декількома справами [6, с. 1493].

Жінки мають більш широке, ніж чоловіки, панорамне бачення, тоді як чоловікам властиво звужене бачення. Це сприяє тому, що жінки стають більш уважні при спостереженні за об'єктами. Це проявляється в умінні помічати деталі міміки, рухів, одягу партнера, а також в тактичному мисленні. У чоловіків перевага в стратегічному мисленні, тобто в орієнтації на більш глобальні цілі. Крім того, жіночий мозок орієнтований на процес, а чоловічий — на кінцевий результат.

Цікаво, що, як показують результати опитувань у країнах Східної Європи, громадська думка в цих країнах вважає, що за відсутності робочих місць насамперед слід працевлаштовувати чоловіків. Дослідження, проведене польським соціологом Р. Семенським, показує, що 55% поляків та чехів, 42% угорців, 40% росіян та 29% словенців повністю підтримують цю думку. На відміну від цього, лише 8% шведів, 11% датчан, 15% фінів, 16% норвежців та 24% американців погоджуються з цією думкою.

Результати соціологічних досліджень жіночого підприємництва в європейських країнах також демонструють, що значні бар'єри на шляху розвитку бізнесу серед жінок існують в більшості країн з транзитивною економікою. Так, згідно з емпіричним дослідженням, проведеним в Албанії, Польщі, Болгарії, на Україні, в Литві і Угорщині, перешкоди на шляху до розвитку жіночого підприємництва в країнах з перехідною економікою можна розділити на три види:

1. Економічні бар'єри: нечіткі і часто мінливі юридичні положення, що стосуються відкриття та розвитку бізнесу; надмірно високі податки; недостатній стартовий капітал і складність доступу до фінансових ресурсів; низький попит як результат високого безробіття і низьких показників зростання економіки; конкуренція з боку великих вітчизняних або зарубіжних компаній та інші.

2. Освітні бар'єри: обмежений доступ до консультаційних послуг центрів для тих, хто бажає відкрити свій бізнес або просувати його; обмежений доступ до знань та інформації; висока вартість професійних тренінгів, що надаються на ринку [9].

3. Культурні бар'єри: неповне прийняття суспільством приватної економічної діяльності; недостатньо шанобливе ставлення до підприємців; відсутність традицій, що стосуються навчання людей підприємницької діяльності; гендерна дискримінація у бізнесі. Культурні бар'єри стають ще більш жорсткими для жінок з моменту прийняття ними рішення про відкриття власної справи [8, с. 343].

Тому причиною є той факт, що підприємництво завжди асоціювалося з чоловіками. Жінки не входять у неформальні мережі, які сприяють завоюванню позицій в бізнесі, тому вони частіше, ніж чоловіки, відчувають себе безпорадними, незахищеними, невпевненими в собі і в своєму успіху [4, с. 687].

Свого часу хтось вкинув у громадську думку незаперечний постулат, що жінки — це представники слабкої статі. Уважний розгляд поведінки жінок як у сімейному, так і в суспільному житті показує зворотне. Згадаймо діяльність жінок хоча б у Великій Вітчизняній війні на фронті і в тилу. Вони завжди виявлялися і фізично, і психологічно витриваліші чоловіків. Справа в тому, що природа обдарувала їх додатковими фізіологічними функціями, якими обділила чоловіків, стримуючи прояв їх природного потенціалу [2, с. 1707].

За результатами дослідження міжнародної консалтингової організації McKinsey & Company виявлено, що у компаній, керованих жінками, прибуток на 56% перевищує прибуток компаній, якими керують чоловіки. Міжнародною аудиторською компанією Ernst & Young

на основі узагальнення фінансових результатів 22 тис. публічних компаній в 91 країні, було встановлено, що організація, яка має в керівництві не менше 30% жінок, додатково отримує 6% чистого прибутку.

Цікавим є зарубіжний досвід вирішення проблем розвитку жіночого бізнесу. Нині в глобальний порядок денний всіх провідних міжнародних організацій внесено питання підприємницької активності жінок. У доповіді Генерального секретаря ООН на 69-й сесії Генеральної Асамблеї ООН зазначалося, що "відсутність фінансових і технічних засобів, а також професійних навичок у жінок, зокрема, у віддалених районах, стає вирішальним фактором, що перешкоджає їх працевлаштування та самореалізації". ООН розробила глобальний портал з питань розширення економічних прав та можливостей жінок з метою зміцнення конкурентоспроможності жінок-підприємців.

Міжнародна організація праці (МОП) закликає країни "заохочувати надання підтримки розвитку підприємництва серед жінок. Конференція з торгівлі і розвитку (ЮНКТАД) — орган Генеральної Асамблеї ООН — грає ключову роль у сприянні розвитку жіночого бізнесу.

З метою популяризації жіночого підприємництва та підвищення престижності жінок-підприємців ООН впровадила Всесвітній день жіночого підприємництва (Women's Entrepreneurship Day — WED), який з 2014 року святкується 19 листопада кожного року в 144 країнах.

## ВИСНОВКИ

Частка жінок, що бажають відкрити свій бізнес, неухильно зростає, але в той же час, недостатній рівень підтримки обмежує жіночу ініціативу. Сприятливі умови для ведення бізнесу сприяють швидкій адаптації жінок до підприємницької діяльності, але не у всіх країнах існують достатні умови для ведення бізнесу, і Україна є прикладом цього.

На сьогодні існують певні бар'єри, що перешкоджають розвитку жінок в якості підприємців:

- недостатність ділових знань та досвіду ведення бізнесу;

- відсутність можливості весь час присвячувати бізнесу, оскільки жінка-підприємець змушена поєднувати управління бізнесом з функціями виховання дітей та ведення домашнього господарства, що може побічно вплинути на його успішність;

- сформовані в суспільстві гендерні стереотипи, які заважають розглядати її як бізнес-партнера;

- релігійні стереотипи, що формуються в суспільстві, негативно впливають на її бізнес-діяльність;

- низький статус жінок у політиці, державних установах та пов'язані з цим обмежені можливості.

Очевидно, що жінкам-підприємцям потрібна державна підтримка. Водночас підтримка повинна бути спрямована не на саму компанію, а безпосередньо на жінку-підприємця. Адаже передусім жінкам потрібна саме можливість повірити в себе, побачити позитивні приклади інших успішних жінок-підприємців.

Не потрібно бути великим професіоналом, щоб бачити, що власники та працівники МСП знаходяться у складних умовах. Перспектив створення для них умов рівня зарубіжних малих підприємств, що забезпечують високий рівень життя та вносять до держбюджету величезні кошти, у нас поки не спостерігається. Організувати ж оптимальні умови діяльності для цих підприємств не так складно.

## Література:

1. Абріталіна А. С. Жіноче підприємництво: соціально-економічні мотивації та фактори [Електронний ресурс]. 2006. С. 267—268. — Режим доступу: <https://www.dissercat.com/content/zhenское-predprinimatelstvo-sotsialno-ekonomicheskie-motivatsii-i-factory>

2. Баженов А.Ю. Жіноче підприємництво — перспективний потенціал розвитку економіки. Креативна економіка. № 5. 2018. С. 1707.

3. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Ляпін Д.А. Проблемні аспекти фінансового забезпечення малого підприємництва в Україні [Електронний ресурс]. Молодий вчений: Науковий журнал. 2018. № 3 (55). С. 687. — Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/3/151.pdf>

5. Малишевська Ю. Ю. Особливості формування соціальної групи "жінки-підприємці". Соціально-політичні науки. 2013. № 4. С. 27.

6. Самедова Е. Р. Розвиток жіночого підприємництва в Азербайджані [Електронний ресурс]. Креативна економіка. 2017, № 9. С. 1492—1493. — Режим доступу: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Razvitie\\_zenskogo\\_predprinimatelstva\\_v\\_Azerbajdzan.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Razvitie_zenskogo_predprinimatelstva_v_Azerbajdzan.pdf)

7. Смал В., Тихомирова О., Жаворонкова С. Аналітичне дослідження "Інклюзивний розвиток бізнесу: жіноче підприємництво" [Електронний ресурс]. 2018. С. 63, 66, 123. — Режим доступу: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/490/Woman\\_Business\\_PLEDDG\\_2019.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/490/Woman_Business_PLEDDG_2019.pdf)

8. Цикал А.П., Щербак В.Г. Жіноче підприємництво: соціально-економічні мотивації та фактори [Електронний ресурс]. 2019. С. 343. — Режим доступу: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15116/1/OIIP2019\\_P338-345.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15116/1/OIIP2019_P338-345.pdf)

9. Шатська В. Жіноче підприємництво в Україні: тенденції, проблеми, перспективи [Електронний ресурс]. 2019. — Режим доступу: <https://www.businesslaw.org.ua/jinoh-pidpryemnyctvo-v-ukraini/>

## References:

1. Abritalina, A. S. (2006), "Women's entrepreneurship: socio-economic motivations and factors", [Online], pp. 267—268, available at: <https://www.dissercat.com/content/zhenское-predprinimatelstvo-sotsialno-ekonomicheskie-motivatsii-i-factory> (Accessed at 17 November 2020).

2. Bazhenov, A.Yu. (2018), "Women's entrepreneurship is a promising potential for economic development", *Kreatyvna ekonomika*, vol. 14, pp. 1707.

3. State Statistics Service of Ukraine, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed at 19 November 2020).

4. Lyapin, D. A. (2018), "Problematic aspects of financial support of small business in Ukraine", *Molodyj vchenyj: Naukovyj zhurnal*. [Online], vol. 3, pp. 687, available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/3/151.pdf> (Accessed at 19 November 2020).

5. Malyshevska, Yu. Yu. (2013), "Peculiarities of forming a social group "women entrepreneurs"", *Socio-political sciences*, vol. 4, pp. 27.

6. Samedova, E. R. (2017), "Development of women's entrepreneurship in Azerbaijan", *Kreatyvna ekonomika*, [Online], vol. 9, pp. 1492—1493, available at: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Razvitie\\_zenskogo\\_predprinimatelstva\\_v\\_Azerbajdzan.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Razvitie_zenskogo_predprinimatelstva_v_Azerbajdzan.pdf) (Accessed at 21 November 2020).

7. Smal, V., Tikhomirova, O., Zhavoronkova, S. (2018), "Analytical research "Inclusive business development: women's entrepreneurship"", [Online], pp. 63, 66, 123, available at: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/490/Woman\\_Business\\_PLEDDG\\_2019.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/490/Woman_Business_PLEDDG_2019.pdf) (Accessed at 23 November 2020).

8. Tsykal, A.P., Shcherbak, V.G. (2019), "Women's entrepreneurship: socio-economic motivations and factors", [Online], pp. 343, available at: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15116/1/OIIP2019\\_P338-345.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15116/1/OIIP2019_P338-345.pdf) (Accessed at 24 November 2020).

9. Shatska, V. (2019), "Women's entrepreneurship in Ukraine: trends, problems, prospects", [Online], available at: <https://www.businesslaw.org.ua/jinoh-pidpryemnyctvo-v-ukraini/> (Accessed at 27 November 2020).

Стаття надійшла до редакції 30.01.2021 р.

УДК 336.14

А. О. Петлюк,  
магістрант кафедри фінансів,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0003-4796-4504  
Н. С. Медведкова,  
к. е. н., доцент кафедри фінансів,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0001-6359-561X

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.105

## ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

L. Petliuk,  
2nd-year master's student of Department of Finance,  
Taras Shevchenko national university of Kyiv  
N. Miedviedkova,  
PhD in Economics, Associate professor of Department of Finance,  
Taras Shevchenko national university of Kyiv

STATE SUPPORT IN ENSURING THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE UKRAINIAN ECONOMY

*У статті розкрито питання сутності державної фінансової підтримки аграрного сектору, яка є однією з форм державного регулювання, а також основним механізмом реалізації державної політики в аграрній сфері та супроводжується створенням сприятливих економічних, організаційно-правових та інших умов розвитку аграрного виробництва. Визначено, що державна фінансова підтримка в Україні, відповідно до законодавства, надається у формі державного регулювання гуртових цін, товарних інтервенцій, фінансових інтервенцій, тимчасового адміністративного регулювання цін, бюджетної позики, кредитної субсидії, лізингової субсидії, бюджетної дотації та часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки й обладнання вітчизняного виробництва. Проаналізовано сучасний стан державної фінансової підтримки аграрного сектору та визначено, що реальні обсяги фінансування не досягають встановлених нормативів на рівні законодавства. Проте, попри недостатню державну фінансову підтримку, обсяг випуску в сільському господарстві постійно зростає. Висвітлено підхід СОТ до встановлення видів субсидій та проаналізовано досвід країн, що розвиваються. Розглянуто основні проблеми державної фінансової підтримки сільського господарства в Україні, а саме: відсутність реалізації заходів, спрямованих на підтримку дрібних сільськогосподарських підприємств, неефективність дотацій на фактори виробництва, недостатнє кредитування аграрних підприємств, погіршення умов торгівлі для аграрних виробників внаслідок диспаритету цін, переважання у структурі державної підтримки програм "жовтої скриньки", сировинний характер експорту, недосконала система оподаткування. Показано, що задля подальшого розвитку аграрного сектору в Україні держава повинна виправити цілий ряд недоліків існуючої системи державної фінансової підтримки та розробити ефективну комплексну стратегію, яка б дозволила максимально використовувати сприятливі можливості, які випливають з подій на світовому сільськогосподарському ринку.*

*The article discloses the issues of the essence of state financial support for the agricultural sector, which is one of the forms of state regulation, as well as the main mechanism for implementing state policy in the agricultural sector and is accompanied by the creation of favorable economic, organizational, legal and other conditions for the development of agricultural production. It is determined that state financial support in Ukraine, in accordance with the law, is provided in the form of state regulation of wholesale prices, commodity interventions, financial interventions, temporary administrative regulation of prices, budget loans, credit subsidies, leasing subsidies, budget subsidies and partial compensation for the cost of agricultural machinery and equipment of domestic production. The current state of state financial support to the agricultural sector is analyzed and it is determined*

that the real amount of funding does not reach the established standards at the level of legislation. However, despite insufficient state financial support, agricultural output is constantly growing. The WTO approach to the establishment of types of subsidies is highlighted and the experience of developing countries is analyzed. The main problems of state financial support for agriculture in Ukraine are considered, namely, the lack of implementation of measures aimed at supporting small agricultural enterprises, the ineffectiveness of subsidies for factors of production, insufficient lending to agricultural enterprises, deterioration of the terms of trade for agricultural producers due to price disparity, the predominance in the structure of state support programs of the "yellow box", raw materials nature of export, imperfect taxation system. It is shown that for the further development of the agricultural sector in Ukraine, the state must correct a number of shortcomings of the existing system of state financial support and develop an effective comprehensive strategy that would maximize the use of favorable opportunities that arise from the events in the global agricultural market.

**Ключові слова:** аграрний сектор, видатки Державного бюджету, державна фінансова підтримка, дотації, "жовта скринька", "зелена скринька", Міністерство аграрної політики та продовольства України, сільське господарство, СОТ.

**Key words:** agricultural sector, state expenditures, state financial support, subsidies, "yellow box", "green box", The Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, agriculture, WTO.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аграрний сектор займає ключову роль в економіці України, забезпечуючи при цьому 9% ВВП, 18% зайнятості суб'єктів господарювання та 6% податкових над-

ходжень. Більше того, аграрний сектор відіграє провідну роль не лише у вітчизняній економіці. Так, Україна є одним із лідерів із виробництва та експорту багатьох видів сільськогосподарської та харчової продукції у світі (частка експорту у 2019 р. складала 40%). Як наслідок, зростання аграрного сектору є запорукою розвитку економіки України, формування позитивного зовнішньоторговельного балансу та стабілізації валютного ринку. Більшість відомих вітчизняних і зарубіжних вчених вважають, що ефективного та стабільного розвитку сільського господарства можна досягнути завдяки належному фінансуванню потреб його відтворення. З урахуванням цього, чинні методи державної підтримки аграрного сектору потребують удосконалення, адже надання дотацій та компенсацій не відповідає сучасним вимогам і не впливає на розвиток сільського господарства, підвищення ефективності господарювання, створення умов для інноваційної якості відтворення в АПК.



Рис. 1. Форми державної підтримки суб'єктів аграрного сектору

Джерело: складено авторами на основі [10].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми державної підтримки сільського господарства досліджувалися у працях багатьох вітчизняних учених. У наукових виданнях Г. Андрусенко [2], К. Бондаревської [3], В. Гмирі [5], О. Довжика [7], О. Панухника [9] та ін. відмічається значна кількість публікацій із зазначеної проблематики.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є поглиблення сутності державної підтримки у забезпеченні розвитку аграрного сектору України та оцінка її сучасного стану, а також визначення основних недоліків існуючої системи державної фінансової підтримки сільського господарства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Умовах сучасної ринкової економіки узгодження інтересів економічних суб'єктів аграрного сектору досягається за допомогою їх стимулювання і мотивації, які здійснюються з використанням державних форм регулювання. Держав-

Таблиця 1. Динаміка обсягів державної підтримки сільського господарства протягом 2014 – 2019 рр., млн грн

| Коди                    | Найменування видатків за програмною класифікацією  | Роки   |        |        |        |        |        |
|-------------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                         |  | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|                         | Програми підтримки розвитку АПК  | 2424,7 | 2038,4 | 1754,6 | 5448,1 | 4283,9 | 5963,3 |
| <b>ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД</b>   |  |        |        |        |        |        |        |
| 2801030                 | Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів   | -      | 300,0  | 300,0  | 300,0  | 266,0  | 127,2  |
| 2801180                 | Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі   | -      | -      | -      | 55,0   | -      | -      |
| 2801230                 | Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств   | -      | -      | -      | -      | 210,0  | 800,0  |
| 2801350                 | Державна підтримка розвитку, закладення молодих садів, виноградників та ягідників і нагляд за ними   | -      | -      | -      | 299,3  | 400,0  | 400,0  |
| 2801460                 | Надання кредитів фермерським господарствам   | -      | -      | -      | 25,0   | -      | 200,0  |
| 2801540                 | Державна підтримка галузі тваринництва   | -      | 250,0  | 30,0   | 170,0  | 2401,0 | 3500,0 |
| 2801580                 | Фінансова підтримка с/г товаровиробників   | -      | -      | -      | 1248,7 | 955,0  | 881,8  |
| <b>СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД</b> |  |        |        |        |        |        |        |
| 2801180                 | Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі   | 5,0    | 5,0    | 5,0    | 5,0    | 5,0    | 5,0    |
| 2801350                 | Державна підтримка розвитку хмелярства, овочівництва, закладення молодих садів, виноградників та ягідників і нагляд за ними  | 100,0  | -      | -      | -      | -      | -      |
| 2801370                 | Збільшення статутного капіталу НАК "Украгролізинг" для закупівлі технічних засобів для агропромислового комплексу з подальшою передачею їх на умовах фінансового лізингу | 54,0   | -      | -      | -      | -      | -      |
| 2801460                 | Надання кредитів фермерським господарствам   | 27,9   | 25,6   | 15,8   | 40,0   | 43,1   | 44,5   |
| 2801490                 | Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі на умовах фінансового лізингу   | 3,8    | 3,8    | 3,8    | 3,8    | 3,8    | 4,8    |
| 2801540                 | Державна підтримка галузі тваринництва   | 888,0  | -      | -      | -      | -      | -      |
| 2801560                 | Формування Аграрним фондом державного інтервенційного фонду, а також закупівлі матеріально-технічних ресурсів для потреб с/г товаровиробників                            | 1400,0 | 1400,0 | 1400,0 | -      | -      | -      |
| 2801580                 | Фінансова підтримка с/г товаровиробників   | -      | -      | -      | 3301,3 | -      | -      |

Джерело: складено авторами на основі [13].

не регулювання аграрної сфери економіки являє собою процес впливу на її розвиток за рахунок створення можливості суб'єктам господарювання здійснювати прибуткову діяльність та покращувати свої конкурентні позиції. Однією з форм державного регулювання є державна фінансова підтримка, яка є основним механізмом реалізації державної політики в аграрній сфері та супроводжується створенням сприятливих економічних, організаційно-правових та інших умов розвитку аграрного виробництва.

Відповідно до Закону України "Про державну підтримку сільського господарства України" від 24.06.2004 р., державна підтримка суб'єктів аграрного бізнесу надається у формі державного регулювання гуртових цін, товарних інтервенцій, фінансових інтервенцій, тимчасового адміністративного регулювання цін, бюджетної позики, кредитної субсидії, лізингової субсидії, бюджетної дотації та часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки й обладнання вітчизняного виробництва (рис. 1).

Пунктом 42 розділу VI Бюджетного кодексу України встановлено, що у 2017—2021 рр. щорічний обсяг коштів Державного бюджету України, які спрямовуються на державну підтримку сільськогосподарських товаровиробників, становить не менше 1% випуску продукції у сільському господарстві [4]. Для того щоб перевірити відповідність обсягів державної підтримки встановленим нормативам, було проаналізовано її динаміку протягом 2014—2019 рр. (табл. 1).

Так, у 2019 р. Законом України "Про Державний бюджет на 2019 рік" (зі змінами) Міністерству аграрної політики та продовольства передбачені видатки в обсязі 15 013,3 млн грн, з яких за програмами підтримки розвитку АПК — 5 963,3 млн грн (39,7% від загального обсягу). Загалом обсяг видатків Міністерства аграрної політики та продовольства України має тенденцію до збільшення, в той час як обсяг державної підтримки розвитку АПК має нестабільний характер (рис. 2).



Рис. 2. Динаміка обсягу державної підтримки сільського господарства та темпи її приросту протягом 2014—2019 рр.

Джерело: складено авторами на основі [13].

**Таблиця 2. Частка видатків Державного бюджету на підтримку розвитку с./г. в обсязі випуску с./г. протягом 2014—2019 рр.**

| Показник   | Роки     |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     |
| Обсяг випуску в сільському господарстві, млн грн                                       | 371189,0 | 544206,0 | 637791,0 | 707792,0 | 847587,0 | 842767,0 |
| Видатки Державного бюджету на підтримку розвитку АПК, млн грн                          | 2424,7   | 2038,4   | 1754,6   | 5448,1   | 4283,9   | 5963,3   |
| Частка видатків Державного бюджету на підтримку розвитку АПК в обсязі випуску в с/г, % | 0,7      | 0,4      | 0,3      | 0,8      | 0,5      | 0,7      |

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

Проведений аналіз свідчить, що обсяг державної підтримки суттєво зріс лише у 2017 р., за рахунок введення механізму бюджетної дотації, і становив 5 448,1 млн грн (53% у загальному обсязі видатків передбачених Міністерству аграрної політики та продовольства України). У 2019 р. спостерігається найбільший обсяг державної підтримки у розмірі 5 963,3 млн грн. Протягом досліджуваного періоду у 2016 р. було виділено найменший обсяг коштів, спрямованих на державну підтримку — 1754,6 млн грн, що складало майже 50% загального обсягу видатків, передбачених Міністерству аграрної політики та продовольства України.

Якщо аналізувати структуру державної підтримки сільського господарства, то у 2018—2019 рр. найбільшу частку складає державна підтримка в галузі тваринництва — 56% і 59% відповідно, до якої належать дотації за утримання корів (515 млн грн у 2018 р.) та молодняк (322 млн грн у 2018 р.), що займають найбільшу частку у даному виді державної підтримки; компенсація вартості об'єктів, профінансованих за рахунок банківських кредитів; часткове відшкодування вартості племінних тварин, сперми та ембріонів; компенсація відсотків та часткове відшкодування вартості об'єктів.

Також у 2018—2019 рр. значну частину коштів було спрямовано за бюджетною програмою 2801230 "Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств", за якою обсяг виділених коштів становив 210 млн грн та 800 млн грн відповідно, що складає частку 5% і 13% відповідно. Фінансова підтримка фермерських господарств передбачає:

- часткову компенсацію вартості закупленого у суб'єктів насінництва насіння сільськогосподарських рослин вітчизняної селекції (7,6 млн грн у 2018 р.);
- часткову компенсацію вартості придбаної сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва (111,32 млн грн у 2018 році);
- надання бюджетної субсидії на одиницю оброблених угідь (1 гектар) — новоствореним фермерським господарствам та іншим фермерським господарствам (71,33 млн грн у 2018 р.);
- здешевлення кредитів (10,946 млн грн у 2018 році);
- фінансова підтримка сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (8,6 млн грн у 2018 р.) [1].

Проаналізувавши динаміку та структуру державної підтримки сільського господарства протягом 2014—2019 рр., дослідимо їх відповідність встановленим законодавством нормативам (табл. 2).

Проведений аналіз свідчить, що реальні обсяги фінансування не досягають задекларованих показників, оскільки у 2017—2019 рр. частка видатків, які спрямовані на державну підтримку с/г, менше 1% обсягу випуску в сільському господарстві. У 2014—2016 р. даний показник також менше 1%, що не відповідає теперішнім нормативам, які встановлені для 2017—2021 рр. Варто відмітити, що незважаючи на недостатню державну фінансову підтримку, обсяг випуску в сільському господарстві постійно зростає і у 2017 р. становить 707 792 млн грн, що на 336 603 млн грн або на 190,7% більше, ніж у 2014 р.

Що стосується державної підтримки аграрного сектору у 2020 р., то відповідно до даних Міністерства аграрної політики та продовольства України, передбачено наступні видатки, що спрямовані на державну підтримку аграрного сектору:

- фінансова підтримка фермерських господарств (380 млн грн);
- фінансова підтримка на поворотній основі (безвідсоткові кредити) через Український Державний Фонд підтримки фермерських господарств (67 млн грн зі спеціального фонду Державного бюджету);
- державна підтримка розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції (1 млрд грн);
- фінансова підтримка розвитку садівництва, виноградарства та хмелярства (400 млн грн);
- часткова компенсація вартості с/г техніки та обладнання вітчизняного виробництва (437 млн грн);
- фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів (1,2 млрд грн);
- доступні кредити 5—7—9% (2 млрд грн зі спеціального фонду Державного бюджету) [6].

У результаті поглибленого аналізу стану державної фінансової підтримки аграрного сектору за період 2014—2019 рр., було виявлено низку ключових проблем, характерних для сучасного стану фінансових відносин в аграрній галузі. Вагомим недоліком вітчизняної практики АПК є те, що нині практично відсутня реалізація заходів, спрямованих на підтримку дрібних сільськогосподарських підприємств, які відчувають найбільшу потребу у фінансових ресурсах. Тобто спостерігається монополізація аграрного виробництва, формування крупних агрохолдингів, які поступово витісняють із ринку дрібних виробників. Причина подібного нераціонального розподілу субсидій — "пошук ренти" з боку великих агрохолдингів, що спричинений готовністю держави до субсидювання, яке відбувається шляхом лобювання законопроектів, що максимізують дохід підприємств. Зокрема, якщо в галузі є великий виробник, він буде лобювати розподіл субсидій пропорційно випуску, в результаті чого значна частка державної підтримки опиниться в нього. Дрібні фермери виграють лише за рахунок того, що додаткове фінансування допомагає покрити сезонні потреби у ліквідних коштах.

У 2018 р. система підтримки дещо змінилася і тепер це переважно дотації на фактори виробництва, що зменшують вартість засобів виробництва (ресурсів) для агро-виробників, як-от: розвиток фермерських господарств, компенсація витрат на будівництво, програми кредитної підтримки, часткова компенсація витрат на купівлю сільськогосподарського обладнання українського походження тощо. Однак головною проблемою є те, що основною групою, хто отримує найбільшу вигоду від "прив'язаних до виробництва" субсидій, є постачальники матеріально-технічних ресурсів. Це зумовлено тим, що аграрні виробники в Україні більшість факторів виробництва купують, а не виробляють, що призводить до "перехоплення" постачальниками ресурсів доволі знач-



Рис. 3. Наслідки надання субсидій сільськогосподарським виробникам

Джерело: складено авторами на основі [14].

ної частини аграрних субсидій. Зокрема за наявності програми підтримки придбання вітчизняної сільськогосподарської техніки, цілком ймовірно, що аграрії (особливо дрібні) збільшать обсяги придбання сільськогосподарської техніки українського виробництва (наприклад, тракторів, плугів тощо). Водночас вітчизняна техніка, як правило, має гіршу якість та нижчу продуктивність, що призводить до втрат продуктивності окремих господарств та сектору в цілому [8].

Важливою проблемою в сучасних умовах господарювання також є недостатнє кредитування аграрних підприємств. Однією з важливих складових фінансового забезпечення аграрного сектора економіки є державна підтримка підприємств через механізм здешевлення відсоткової ставки по кредитах аграрним підприємствам. Однак цей механізм через відсутність коштів у держави не вирішує проблемних питань у кредитуванні сільського господарства.

Як було зазначено вище, в 2018 та 2019 рр. найбільшою статтею витрат, спрямованих на державну підтримку аграрного сектору, є дотація галузі тваринництва. Відповідно до Закону України "Про державну підтримку сільського господарства в Україні" її основна мета — підтримка рівня платоспроможного попиту споживачів та захист підприємств тваринництва від банкрутства [10]. З економічного погляду це означає збільшення внутрішньої пропозиції споживчих товарів та підвищення продуктивності, що забезпечує реальний захист від банкрутства. Але проведений аналіз свідчить, що в Україні не вдалося досягти зазначеного ефекту, адже пряма підтримка має негативний вплив на розвиток господарств, не надаючи реального захисту від банкрутства; збільшує частку сировинного експорту; заважає інклюзивному зростанню галузі через пошук ренти та надання лівової частки підтримки найбільшим виробникам. Якщо в Україні й надалі активно підтримуватимуться тваринники, то є реальний ризик опинитись в такій ситуації, в якій опинилась Нова Зеландія 30 років тому: на той час субсидії складали 40 % доходів фермерів, а частка сировинного експорту в тваринництві сягала 82 % [16]. Пряма підтримка не сприяє розвитку продуктивності українських аграрних підприємств, оскільки відомо, що продуктивність підприємства має навіть більший вплив на ймовірність банкрутства, ніж фінансові умови.

У світовій практиці прямі сільськогосподарські субсидії давно не сприймають позитивно. Окрім емпірично доведених проблем у зниженні продуктивності на рівні фірми, спотворенні конкуренції та міжнародної торгівлі, є чимало інших аспектів, що спричинили негативне ставлення до прямої підтримки. Експерти СОТ вважають, що мета субсидій — досягти одразу три цілі. По-перше, вони покращують фінансову стійкість суб-

сидійованих підприємств; по-друге, задовольняють споживачів, зменшуючи ціну на ринку (отримання більшого доходу завдяки субсидії стимулює підприємства збільшувати пропозицію, що призводить до зменшення ціни); по-третє, субсидії — один з найкращих стимулів для підприємств.

На жаль, намагаючись використати підтримку для досягнення зазначених цілей, держава не завжди зважає на всі ризики такої підтримки для економіки та інших стейкхолдерів. "Фіаско держави" — класична ситуація, коли замість допомогти економіці, держава робить тільки гірше через неспроможність політичного механізму (рис. 3).

Так, відповідно до рисунку 3, основними наслідками надання субсидій є наступні:

- спотворення зовнішньої торгівлі полягає в тому, що субсидії, прив'язані до цін, обсягу виробництва та певного виду продукції, збільшують обсяг випуску на аграрних ринках та зменшують ціни на внутрішньому ринку і як наслідок знижується імпорт;

- спотворення факторних ринків пояснюється тим, що зростання випуску завдяки субсидіям збільшує попит на фактори виробництва, що підвищує зайнятість та в разі субсидій на використання ресурсів підвищує ціни їх залучення (таким чином, позитивний ефект на пропозицію може нівелюватись зростанням змінних витрат);

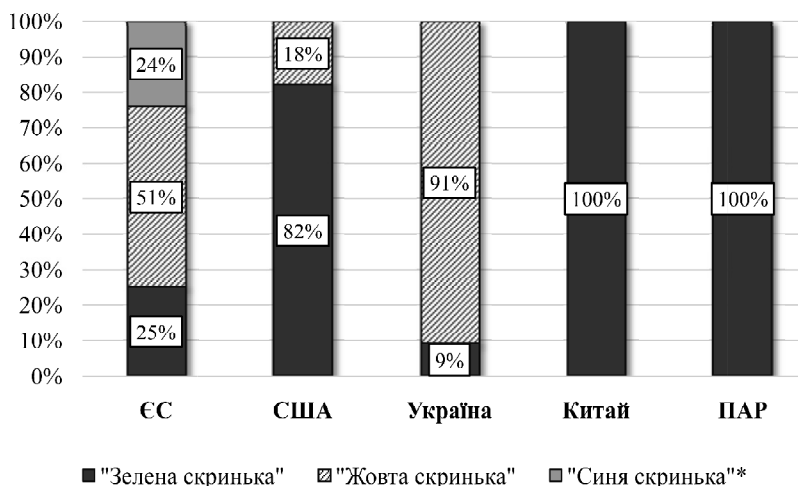
- фінансування субсидій потребує більших податкових надходжень, що сприяє зменшенню попиту на продукцію та призводить до безповоротних втрат для економіки;

- порушення конкурентної поведінки відбувається через те, що субсидії створюють додаткові грошові переваги для підприємств, їхні отримувачі вже не прагнуть модернізації та зростання, щоб отримати конкурентні переваги [14].

Для того щоб уникнути негативних наслідків, СОТ встановлює обмеження на обсяги субсидій, які належать до "жовтої скриньки" та закликає збільшувати обсяги державної підтримки "зеленої скриньки". На нашу думку, в Україні на фінансування "зелених" програм спрямовується недостатньо коштів і, як наслідок, у структурі державної підтримки переважають заходи "жовтої скриньки". Для порівняння розглянемо структуру державної підтримки відповідно класифікації СОТ в інших розвинених країнах (рис. 4).

Проведений аналіз свідчить, що в таких країнах, як ПАР та Китай "зелена скринька" складає 100%, в структурі яких переважають видатки на розвиток інфраструктури та державних закупівель. У США заходи "зеленої скриньки" займають також вагомий частку — 82%, у той час як у ЄС — 51%, а в Україні лише 9%. Міністерство аграрної політики та продовольства України у





Примітка: \* — в результаті Уругвайського раунду переговорів СОТ було створено четверту категорію — "синя скринька", — як компроміс ЄС та США. До "синьої скриньки" відносять заходи, що належать до "жовтої скриньки" і тимчасово не підлягають скороченню.

**Рис. 4. Структура державної підтримки у 2018 р. у розрізі класифікації СОТ**

Джерело: складено авторами на основі [15; 17; 18].

звітах щодо стану фінансування АПК до державної підтримки відносить лише заходи "жовтої скриньки", не беручи до уваги видатки, які спрямовуються на дослідження та наукові розробки, підвищення кваліфікації, охорону навколишнього середовища тощо.

На нашу думку, заходи "жовтої скриньки" стимулюють екстенсивний розвиток аграрного сектору, збільшуючи обсяги фінансування, в той час, як заходи "зеленої скриньки" покращують якість виробництва у сільському господарстві та приносять набагато більше користі галузі та економіці в цілому, тобто спрямовані на інтенсивний розвиток.

Одна з основних проблем українського експорту полягає в тому, що він майже весь сировинний. У структурі експорту України, зокрема агропродукції, сировина займає 84%, тоді як у Німеччині лише 48% [11]. Тому, на нашу думку, доцільно спрямовувати кошти на впровадження переробки та покращення якості і конкурентоспроможності нашої продукції, оскільки додаткова пряма фінансова підтримка сприятиме виходу більшої кількості продукції на міжнародні ринки, не маючи позитивного впливу на запаси продукції всередині країни. Хоча самі отримувачі можуть залишитись у вигаді, ймовірно збільшення частки сировинного експорту може мати винятково негативний вплив на економічне зростання в галузі.

Підсумувавши все вищесказане, можна зробити висновок, що найбільша проблема поточної політики державної підтримки полягає в тому, що їй відчутно бракує відкритого фахового обговорення, яке б ґрунтувалось на фактах та наукових дослідженнях. Немає чітко визначених та обґрунтованих цілей, і внаслідок цього неможливо оцінити ефективність програм. Зазвичай підвищення продуктивності та конкурентоспроможності галузі повинно бути кінцевою метою політики державної підтримки — саме ці цілі стимулюють зростання сільського господарства. Фінансова стабільність аграрного підприємства являється гарантією продовольчої безпеки країни та основою експортного потенціалу для сільськогосподарського виробника, тому держава повинна тримати курс на створення умов для розвитку галузі, впро-

вадження переробки, нових видів аграрного бізнесу, захисту фермерів та реформування галузі.

Для того щоб повною мірою використати сприятливі можливості, які випливають з подій на світовому сільськогосподарському ринку, необхідно розкрити потенціал сільського господарства і агробізнесу України за рахунок проведення глибокої, довгострокової і збалансованої реформи, спрямованої на збільшення сільськогосподарської конкурентоспроможності і розвиток сільських територій. Така реформа забезпечить необхідні умови для модернізації та впровадження інновацій у секторі, що призведе до підвищення ефективності і диверсифікації сільськогосподарської діяльності та, як наслідок, зростання експорту. Такі зміни будуть забезпечуватися сучасною аграрною політикою, яка має бути простою, спрямованою на ті напрями, які можуть принести найбільшу користь, і спиратися на форми допомоги, які не призводять до викривлення ринкової рівноваги і дозволяють фермерам орієнтуватися на ринок під час прийняття ними виробничих рішень.

## ВИСНОВКИ

Державна фінансова підтримка аграрного сектору економіки є основним механізмом реалізації державної політики в аграрній сфері, яка супроводжується створенням сприятливих економічних, організаційно-правових та інших умов розвитку аграрного виробництва, що забезпечується фінансовими і матеріальними ресурсами. Вона охоплює бюджетне фінансування програм і заходів, які спрямовуються на розвиток галузі, пільговий режим оподаткування, часткову компенсацію процентних ставок за користування кредитами комерційних банків, списання безнадійної заборгованості перед бюджетом.

Проаналізувавши стан державної підтримки сільського господарства в Україні, дійшли до висновку, що реальні обсяги фінансування не досягають задекларованих показників, оскільки у 2017—2019 рр. частка видатків, які спрямовані на державну підтримку с/г, менше 1% обсягу випуску в сільському господарстві. Основними проблемами державної фінансової підтримки аграрного сектору є такі: 1) відсутність реалізації заходів, спрямованих на підтримку дрібних сільськогосподарських підприємств, які відчувають найбільшу потребу у фінансових ресурсах; 2) неефективність доплат на фактори виробництва; 3) недостатнє кредитування аграрних підприємств; 4) погіршення умов торгівлі для аграрних виробників внаслідок диспаритету цін; 5) переважання у структурі державної підтримки програм "жовтої скриньки"; 6) сировинний характер експорту; 7) недосконала система оподаткування.

Висвітливши основні проблеми державної підтримки аграрного сектору, дійшли до висновку, що для повноцінного використання сприятливих можливостей, які випливають з подій на світовому сільськогосподарському ринку, необхідно розкрити потенціал сільського господарства і агробізнесу України за рахунок проведення ефективної реформи, спрямованої на збільшення сільськогосподарської конкурентоспроможності, стимулювання розвитку агробізнесу та сільських територій.

<sup>1</sup> У термінології СОТ, субсидії, які надаються державою сільському господарству, визначають як "скриньки", які мають кольори світлофору: зелений (дозволені заходи, тобто такі, що не підлягають скороченню), жовтий (заходи, які дозволені для використання, але потребують зменшення) та червоний (заходи, що заборонені СОТ).

## Література:

1. АгроБюджет-2018: реальна чи декларативна підтримка? [Електронний ресурс] // GrowHow; [сайт]. — Режим доступу: <https://www.growhow.in.ua/agrobudzheta-2018-realna-chy-deklarativna-pidtrymka/>
2. Андрусенко Г.О. Стратегія державного регулювання аграрної сфери АПК / Г.О. Андрусенко // Актуальні проблеми державного управління. — 2003. — № 2. — С. 9—14.
3. Бондаревська К.В. Проблема цінового диспаритету та шляхи її вирішення в галузі АПК / К.В. Бондаревська // Бізнес Інформ. — 2014. — № 8. — С. 129—133.
4. Бюджетний кодекс України 8 липня 2010 року № 2456-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
5. Гмиря В.П. Державна підтримка фінансування аграрного виробництва України [Електронний ресурс] // В.П. Гмиря // Економіка і управління підприємствами. — 2016. — № 3 (23). — Режим доступу: <http://fp.cibs.ubs.edu.ua>
6. Держпідтримка АПК-2020: програми, механізми, терміни [Електронний ресурс] // Інформаційно-аналітичний портал АПК України: [офіційний сайт]. — Режим доступу: <https://agro.me.gov.ua/ua/news/derzhpidtrimka-apk-2020-programi-mehanizmi-termini>
7. Довжик О.О. Державна регулятивна аграрна політика в контексті світового досвіду / О.О. Довжик // Економіка і суспільство. — 2016. — № 2. — С. 97—102.
8. Нова система підтримки аграріїв в Україні: хто насправді у вигаши? [Електронний ресурс] // VoxUkraine: [сайт]. — Режим доступу: <https://voxukraine.org/uk/nova-sistema-pidtrimki-agrariyiv-v-ukrayinihto-naspravdi-u-vigrashi/>. — Назва з екрана.
9. Панухник О.В. Державна підтримка суб'єктів аграрної сфери / О.В. Панухник // Актуальні проблеми інноваційної економіки. — 2017. — № 1. — С. 5—10.
10. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24 червня 2004 року № 1877-IV [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1877-15/page3>
11. Синдром українського експорту [Електронний ресурс] // Хвиля: [сайт]. — Режим доступу: <https://hvylya.net/analytics/economics/sindrom-ukrayinskogo-eksportu.html>. — Назва з екрана.
12. Статистичний збірник "Сільське господарство України" [Електронний ресурс] // Державна служба статистика України: [офіційний сайт]. — Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/07/Arch\\_sg\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm)
13. Фінансування з Державного бюджету [Електронний ресурс] // Інформаційно-аналітичний портал АПК України: [офіційний сайт]. — Режим доступу: <https://agro.me.gov.ua/ua/napryamki/finansova-politika/finansuvannya-z-derzhavnogo-byudzhetu>
14. Яка модель підтримки агросектору потрібна Україні? [Електронний ресурс] // Центр економічної стратегії: [сайт]. — Режим доступу: <https://ces.org.ua/agricultural-sector/>. — Назва з екрана.
15. Agricultural Subsidies in the WTO Green Box: Ensuring Coherence with Sustainable Development Goals. // International Centre for Trade and Sustainable Development. — 2009. — № 16. — P. 16.
16. Agricultural subsidy reform and its implications for sustainable development: the New Zealand experience / Environmental Sciences. — 2007. — № 4 (1). — P. 21—40.
17. Horovetska Y. Agriculture in Ukraine: Economic and Political Frameworks / Y. Horovetska, B. Rudloff, S. Stewart. — Berlin: Research Division Eastern Europe and Eurasia, 2017. — 56 с.
18. Producer and Consumer Support Estimates database // Organization for economic cooperation and development [official site]. — URL: <http://www.oecd.org/countries/romania/producerandconsumersupportestimatesdatabase.htm#tables>

## References:

1. GrowHow (2018), "AgroBudget-2018: real or declarative support?", available at: <https://www.growhow.in.ua/agrobudzheta-2018-realna-chy-deklarativna-pidtrymka/> (Accessed 25 January 2021).
2. Andrusenko, H.O. (2003), "Strategy of state regulation of the agrarian sphere of agro-industrial complex", Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 2, pp. 9—14.
3. Bondarevs'ka, K.V. (2014), "The problem of price disparity and ways to solve it in the field of agriculture", BiznesInform, vol. 8, pp. 129—133.
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17?lang=en#Text> (Accessed 25 January 2021).
5. Hmyria, V.P. (2016), "State support for financing agricultural production in Ukraine", Ekonomika i upravlinnia pidpriemstvamy, vol. 3, no. 23, available at: <http://fp.cibs.ubs.edu.ua> (Accessed 21 January 2021).
6. APK Ukrainy (2020), "State support of APC-2020: programs, mechanisms, deadlines", available at: <https://agro.me.gov.ua/ua/news/derzhpidtrimka-apk-2020-programi-mehanizmi-termini> (Accessed 25 January 2021).
7. Dovzhik, O.O. (2016), "State regulatory agricultural policy in the context of world experience", Ekonomika i suspil'stvo, vol. 2, pp. 97—102.
8. VoxUkraine (2018), "The New Agricultural Support System in Ukraine: Who Really Benefits?", available at: <https://voxukraine.org/en/the-new-agricultural-support-system-in-ukraine-who-really-benefits/> (Accessed 24 January 2021).
9. Panukhnyk, O.V. (2017), "State support of agricultural entities", Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky, vol. 1, pp. 5—10.
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "The Law of Ukraine "On State Support for Agriculture in Ukraine", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1877-15/page3> (Accessed at 23 January).
11. Khvylya (2017), "Ukrainian export syndrome", available at: <https://hvylya.net/analytics/economics/sindrom-ukrayinskogo-eksportu.html> (Accessed 24 January 2021).
12. State Statistics Service of Ukraine (2019), "Statistical collection "Agriculture of Ukraine"", available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/07/Arch\\_sg\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm) (Accessed 21 January 2021).
13. APK Ukrainy (2020), "Financing from the State budget", available at: <https://agro.me.gov.ua/ua/napryamki/finansova-politika/finansuvannya-z-derzhavnogo-byudzhetu> (Accessed 20 January 2021).
14. Centre for economic strategy (2018), "Which model of agricultural sector support does Ukraine need?", available at: <https://ces.org.ua/en/which-model-of-agricultural-sector-support-does-ukraine-need/> (Accessed at 25 January 2021).
15. International Centre for Trade and Sustainable Development (2009), "Agricultural Subsidies in the WTO Green Box: Ensuring Coherence with Sustainable Development Goals", vol. 16, p. 16.
16. Vangelis, V. (2007), "Agricultural subsidy reform and its implications for sustainable development: the New Zealand experience", Environmental Sciences, vol. 4, no. 1, pp. 21—40.
17. Horovetska, Y. Rudloff, B. and Stewart, S. (2017), Agriculture in Ukraine: Economic and Political Frameworks, Research Division Eastern Europe and Eurasia, Berlin, Germany.
18. The official site of Organization for economic cooperation and development (2020), "Producer and Consumer Support Estimates database", available at: <http://www.oecd.org/countries/romania/producerandconsumersupportestimatesdatabase.htm#tables> (Accessed 25 January).

Стаття надійшла до редакції 03.02.2021 р.

А. Ж. Саkun,  
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-0910-4055

О. Г. Карташова,  
к. е. н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-9692-7032

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.112

## СТРУКТУРА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

A. Sakun,  
PhD in Economics, associate professor department of Accounting and Taxation,  
Kherson State agrarian and economic University  
ORCID ID: 0000-0002-0910-4055

O. Kartashova,  
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of public management and administration,  
Kherson State agrarian and economic University  
ORCID ID: 0000-0002-9692-7032

### STRUCTURE OF INFORMATION SUPPORT OF THE MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

*У статті розглянуто основні теоретичні та практичні аспекти управлінням збутовою діяльністю на основі формування системи показників виробничо-господарської діяльності підприємства, що характеризується такими групами: показники комплексного аналізу діяльності; організаційно-технічного рівня виробництва; виробництва та реалізації продукції; собівартості продукції; прибутку та рентабельності. Розглянуто етапи процесу збуту, що передбачає здійснення контролю на кожному з етапів збуту. Визначено, що бухгалтерський облік зарубіжних країн методологічно, методично і організаційно відрізняється від обліку вітчизняного. Основними регулюючими документами виступають МСБО. Зазначено, що у більшості країн Європи ведення обліку доходів і витрат має чітко виражений податковий характер і ведеться тільки для складання податкової звітності та здійснення розрахунку платежів до бюджету.*

*The article considers the main theoretical and practical aspects of sales management based on the formation of a system of indicators of production and economic activity of the enterprise, characterized by the following groups: indicators of comprehensive analysis of activities; organizational and technical level of production; production and sales; production costs; profit and profitability. Sales management decisions today are one of the most important and complex areas of management that requires more in-depth study. In a broad sense, the term "sales management" is considered as a general management of sales activities of the firm. In a narrower sense, this term is understood as planning and real daily management of sales of enterprise products. Management of agricultural enterprises should be based on a market-oriented management system. The stages of the sales process are considered, which involves the implementation of control at each stage of sales. Production costs in farms and other farms are: material costs, wages for production and other costs. It is expedient to keep records of materials and other stocks periodically, when all the received stocks are defined as material production costs. In*

*this case, to accurately determine the amount of actual material costs, adjustments are made for changes in inventory balances at the beginning and end of the year, which are determined by inventory. In this case, the inventory acts as an element of the method of accounting.*

*Modern enterprises for efficient management must realize the need to shift the emphasis of management from production to sales. The company's policy based on sales management is qualitatively different from the production orientation flexibility, efficiency, sensitivity to market dynamics, constant optimization of product range and pricing policy, growth of communications, search for effective tools to promote goods, a high degree of economic and social responsibility. It is determined that the accounting of foreign countries is methodologically, methodologically and organizationally different from the accounting of domestic. IASs are the main regulatory documents. It is noted that in most European countries, accounting for income and expenses has a clear tax nature and is conducted only for tax reporting and calculation of payments to the budget.*

*Ключові слова: інформація, управлінські рішення, збутова діяльність, управління збутом, документація.  
Key words: information, management decisions, sales activities, sales management, documentation.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективність збутової діяльності підприємства багато в чому залежить від правильності визначення її функцій, проміжних і кінцевих цілей, тобто від уміння управляти нею. У найбільш загальному розумінні управління — це елемент виробничих, підприємницьких і інших відносин, які ставлять своїм завданням координувати, узгоджувати діяльність людей і трудових колективів щодо організації виробництва матеріальних благ, їх розвитку, реалізації, продажу, споживання.

Управлінські рішення в сфері збуту сьогодні є однією з найбільш важливих і складних областей управлінської діяльності, яка потребує більш глибокого вивчення. У широкому сенсі термін "управління збутовою діяльністю" розглядається як загальне керівництво збутовою діяльністю фірми. У більш вузькому сенсі цей термін розуміється як планування і реальне щоденне керівництво збутом продукції підприємства. Керівництво сільськогосподарськими підприємствами має здійснюватися на основі ринково орієнтованої системи управління.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання щодо розкриття сутності збутової діяльності, специфіки розробки системи управління збутовою діяльністю, а також формування облікового забезпечення як основи інформаційного забезпечення процесу збутової діяльності підприємства активно вивчали у своїх наукових працях як іноземні, так і вітчизняні вчені: А. Балабанова [1], Г. Болт [2], Дж. Ланкастер [7], Ф. Котлер [6], Н. Гудзенко [3], Н. Коваль [4], О. Пальчук [8], С. Шпилик [13], С. Хрупович [12], Н. Терент'єва [11] та інші.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є систематизація теоретичних елементів, які визначають поняття рейдерства, його основних типів та форм вияву, а також визначення взаємозв'язку діяльності підприємства з протидією рейдерству та силовій складовій його економічної безпеки.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під сучасним управлінням збутовою діяльністю слід розуміти систему економічних відносин, що складаються в процесі виробництва і збуту продукції, побудова ефективних каналів розподілу, організацію раціональної системи руху товарів, системи комунікацій, ефективного управління персоналом, а також планування, організацію, контроль і аналіз збутової діяльності

підприємства з метою як найповнішого задоволення потреб покупців і отримання прибутку. Управління збутом має бути направлено на завоювання і збереження підприємством кращою частки ринку і утримання переваги над конкурентами [1].

Управління збутовою діяльністю має вирішувати такі завдання:

- визначити цілі збуту в залежності від основної мети діяльності підприємства;

- ставити завдання, планувати, прогнозувати, розробляти стратегію і тактику для досягнення найкращого результату;

- організовувати і координувати збутову діяльність підприємства з урахуванням реалізації оптимізаційних задач;

- контролювати і оцінювати отримані результати;

- організовувати ефективне інформаційне та управлінське забезпечення системи збуту.

Сучасні підприємства для ефективного господарювання повинні усвідомити необхідність переміщення акцентів управління з виробничою орієнтації на збутову. Політика підприємства, заснована на управлінні збутом, якісно відрізняється від виробничої орієнтації гнучкістю, оперативністю, чутливістю до динаміки ринку, постійної оптимізацією номенклатури товару і цінової політики, зростанням комунікацій, пошуком ефективних інструментів просування товару, високою мірою економічності і соціальної відповідальності [5].

Процес управління збутом передбачає організацію раціональної системи руху товару, комунікацій і управління персоналом. Для цього необхідно постійно оцінювати і аналізувати процес продажів, виявляти і ранжувати слабкі місця для їх поступового вдосконалення.

Управління збутом являє собою безперервний процес, що носить циклічний характер, для здійснення якого на підприємствах створюють спеціальні відділи збуту. Сучасний відділ продажів — це складний багатofункціональний механізм у структурі компанії, для ефективної роботи якого необхідно передусім підібрати висококваліфікований персонал. Процес управління збутом буде тісно пов'язаний з процесом управління роботою співробітників, а точніше — їх активністю. Для управління збутових відділом необхідно прийняти основні рішення, представлені на рисунку 1.

Основним завданням відділу збуту є збільшення обсягу продажів з метою найбільш повного задоволення споживчого попиту і максимізації прибутку підприємства. Зміст функцій збутового відділу включає три основних напрями: планування, організацію, контроль і



**Рис. 1. Основні рішення, які необхідно прийняти для організації управління відділом збуту**

координацію. Планування передбачає: вивчення зовнішніх і внутрішніх умов; визначення цілей; розробку прогнозів кон'юнктури і попиту; підготовку прогнозів реалізації товарів; складання планів поставок готової продукції; планування оптимальних господарських зв'язків; вибір каналів розподілу товару; планування додаткових послуг, зовнішньоторговельних операцій, рекламної діяльності; складання кошторису витрат на управління збутом і розподіл, планування прибутковості.

Організація збуту включає: організацію збору інформації про попит; висновок зі споживачами господарських договорів на поставку продукції; вибір форм і методів реалізації продукції, способів доставки її споживачеві; підготовку продукції до відправлення споживачу; технологію руху товарів; організацію інформаційно-диспетчерської служби, звітності; організацію торговельної комунікації, правової й претензійної роботи; організацію стимулювання попиту і рекламної діяльності [15].

Контроль і координація роботи персоналу служби збуту передбачає: оцінку відповідності реалізації збутових функцій програмі маркетингових досліджень; аналіз дії збутової служби, а також розроблення заходів щодо координації збутової діяльності та підвищення її ефективності; контроль і оцінку ефективності стимулювання збуту і рекламних заходів; тактичний контроль; контроль за поставками продукції, здійсненням зовнішньоторговельних операцій, дотриманням договірних зобов'язань, своєчасністю оплати рахунків; коригування виробничої програми відповідно до надійшли замовленнями; пред'явлення споживачам претензій за порушення договірних зобов'язань і несвоєчасну оплату рахунків.

Організація збуту передбачає розподіл існуючих функцій між учасниками обміну і ключовим питанням зазвичай є визначення того, хто саме буде виконувати ті чи інші функції збуту. Принципи роботи збутового відділу включають вибір організаційної структури, що дозволяє підприємству працювати найбільш ефективно.

Управління збутом продукції передбачає здійснення контролю на кожному з етапів збуту. Ми вважаємо, що процес збуту складається з наступних основних етапів (табл. 1).

Етап укладання угоди тісно пов'язаний з організацією правової та претензійної роботи. Цю функцію повинні здійснювати висококваліфіковані юристи, які володіють усіма необхідними знаннями та навичками з регулювання взаємовідносин з покупцями.

Для успішного виходу на ринок підприємство повинне запропонувати конкурентоспроможний товар і зацікавити ним споживача. В цьому випадку мова йде про постійне стимулювання збуту. Стимулювання збуту — це система короткострокових заходів, спрямованих на організацію швидкого реагування ринку на запропонований товар.

Ми вважаємо, що стимулювання збуту на підприємстві відбувається за трьома основними напрямками:

1. Стимулювання споживачів.
2. Стимулювання торгових посередників.
3. Стимулювання власного торгового персоналу.

На сучасному етапі розроблена система показників оцінювання результативності й ефективності підприємством збутової політики, яка представлена трьома групами показників:

— узагальнюючі показники ефективності всієї виробничо-господарської діяльності;

**Таблиця 1. Характеристика основних етапів процесу збуту**

| Етап                       | Характеристика  | Результат  |
|----------------------------|---|--|
| Пошук потенційних покупців | Вивчення ринку, освоєння різних джерел інформації, підтримання особистих контактів  | Формування бази потенційних покупців                           |
| Ініціювання інтересу       | Вибір оптимального способу підходу до клієнта, встановлення контакту з потенційним покупцем, ознайомлення клієнта з пропонуваним товаром, | Клієнт зацікавлений в детальному ознайомленні з товаром        |
| Презентація продукту       | Детальне ознайомлення з асортиментом пропонованої продукції, демонстрація конкурентних переваг товару                                     | Потенційний покупець визначився, що саме він хотів би придбати |
| Узгодження умов            | Узгодження обсягів поставки, ціни, термінів і способів доставки, рішення розбіжностей, уточнення фінансових і юридичних питань            | Узгоджені всі умови продажу                                    |
| Укладання угоди            | Оплата рахунку і відправка продукції  | Потенційний клієнт став реальним покупцем                      |

— показники ефективності використання основних видів ресурсів;

— показники перспективності товарних асортиментів, конкурентоспроможності підприємства.

Система показників виробничо-господарської діяльності підприємства також характеризується такими групами: показники комплексного аналізу діяльності; організаційно-технічного рівня виробництва; виробництва та реалізації продукції; собівартості продукції; прибутку та рентабельності [9].

Перша група показників є узагальнюючою, синтезуючою інші показники діяльності підприємства. На її основі визначають ефективність роботи підприємства загалом.

Другий, організаційно-технічний, рівень виробництва характеризує ступінь раціоналізації виробничої діяльності, що виражається в удосконаленні знарядь праці та технології виробництва, засобів і методів організації та управління виробництвом, якості продукції. Він визначає використання виробничих ресурсів і величину авансованих фондів, обсягу виробництва та собівартості продукції [10]. Тому цей аналіз орієнтований на обґрунтування таких напрямів, як удосконалення науково-технічної та матеріальної бази, рівня організації та управління, які забезпечать умови для розробки й виробництва оптимального товарного асортименту продукції. Синтетичними показниками технічного рівня виробництва є озброєність живої праці основними фондами, рівень механізації праці, ступінь відновлення устаткування.

Організаційний рівень виробництва слід розглядати в таких аспектах: через показники використання виробничої потужності підприємства, частки профільної продукції в загальному обсязі виробництва. Ураховувати ці показники при управлінні асортиментною політикою необхідно, тому що підвищення технічного, організаційного рівня виробництва знаходить своє відображення в економічному рівні виробництва.

Під економічним рівнем виробництва розуміють ступінь використання живої та упредметненої праці. Ступінь використання живої праці характеризує вироблення продукції на одного працюючого, а показником, що характеризує ступінь використання упредметненої праці, є фондovіддача.

Третю групу показників обсягу виробництва та реалізації продукції необхідно представляти у двох видах: товарна і реалізована продукція. Це необхідно для того, щоб всебічно оцінити виробництво продукції — головний кінцевий результат діяльності підприємства.

Четвертим, узагальнюючим показником рівня використання ресурсів виробництва є собівартість продукції. У ній синтезуються витрати загальних засобів на виробництво окремих видів товару, її зниження є стимулом до впровадження у виробництво нової техніки. Саме в собівартості, з одного боку, узагальнюється комплексна характеристика ефективності виробництва, а з іншого — ураховуються основні причини і фактори, що впливають на цю ефективність.

П'ята група показників прибутку і рентабельності є загальноекономічною категорією. Вони взаємозалежні з основними показниками, що характеризують ефективність виробництва: продуктивністю праці, фондovіддачею, матеріалоємністю, собівартістю. Крім показників аналізу виробничо-господарської діяльності, управляючи асортиментною політикою, необхідно також ураховувати ступінь забезпеченості підприємства основними видами ресурсів (трудовими, матеріальними, основними засобами). Це є необхідним, тому що їх кількість і якість є одним із головних обмежень розвитку системи асортиментної політики.

Для визначення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства використовують таку систему показників: темп зростання обсягу збуту, темп зростання прибутку від реалізації, абсолютна зміна рентабель-

ності реалізації, абсолютна зміна товарооборотності у днях і темп зростання продуктивності праці, визначення середнього балу.

В управлінні збутом продукції, яка випускається, під контролінгом розуміють кількісну і якісну підготовку, а також оцінку оперативних і стратегічних рішень, аналіз ефективності проведеної асортиментної політики. Контролінг асортименту — це інструмент управління асортиментом продукції, що спрямований на одержання позитивних фінансових результатів. Основною метою контролінгу є допомога в управлінні асортиментною політикою, яка орієнтована на потреби ринку і спрямована на координацію збутових заходів у сфері асортиментної політики та засобів здійснення її цілей [14].

Інструментом контролінгу є аналіз. За допомогою аналізу можна з'ясувати вплив сезонності продукту, сервісних послуг, застосовуваних до нього, конкурентоспроможності, технічних даних тощо на ритмічність і активність збутової діяльності, а також оцінити наявні тенденції.

На підприємстві поряд із роботою зі збору й аналізу вторинної інформації використовуються напрацьовані наукою методи генерації ідеї продукту. На більшості підприємств формування товарних асортиментів продукції здійснюється за напрямом, що передбачає модернізацію або модифікацію виробів, що вже випускають. Основна причина цього полягає в тому, що підприємства не мають у своєму розпорядженні достатніх коштів для розробки, купівлі ліцензії та налагодження виробництва принципово нової техніки й технології.

Кожне підприємство основною метою своєї діяльності має отримання прибутку як позитивного фінансового результату. Фінансові результати — це економічний результат виробничої діяльності господарства, виражений у вартості. Саме від визначення фінансового результату, про що свідчить зарубіжний досвід та вітчизняна практика, буде залежати організація обліку доходів і витрат.

Усі ресурси, що використовуються у господарстві, відображаються на витратах за рахунок виплат грошових коштів, боргів, обміну тощо. Більшість витрат у сільськогосподарських підприємствах визначається здійсненням виробничого процесу. Виробничі витрати у сільськогосподарських підприємствах та інші види діяльності складають: матеріальні витрати, заробітна плата за виробництво та інші витрати. Корисно регулярно вести облік матеріалів та інших товарно-матеріальних цінностей, коли весь отриманий запас визначається як вартість виготовлення матеріалу. У цьому випадку зміни рівня запасів на початок та кінець року, які визначаються запасом, коригуються для точного визначення фактичних матеріальних витрат. Водночас інвентаризація виступає як елемент методу бухгалтерського обліку. Виробничі витрати на малих підприємствах, таким чином, є алгебраїчною сумою витрат: заробітна плата за виробництво продукції, обсяг придбаних матеріальних активів та послуг, сума інших витрат та сума зміни запасів. Цей досвід був запозичений у США, де витрати розраховуються двома методами: касовий (без урахування залишків матеріальних цінностей на кінець року) або наростання (з урахуванням залишків матеріальних цінностей на кінець року). За міжнародними стандартами, законодавство США не вимагає дотримання єдиної системи обліку, і фермер може вибрати будь-яку систему, яка об'єктивно відображає його діяльність. Однак організація обліку передбачає облік кожного виду діяльності та розподіл сільськогосподарських та несільськогосподарських (позафермерських) витрат. Регістри бухгалтерського обліку для фермерів створюються дослідницькими станціями в університетах штатів.

Так, у штаті Айова такими регістрами згідно книги по фермерському обліку (практичне керівництво) є Регістр фермерські витрати, Регістр фермерський дохід

(готівкою), Відомості чистого доходу. Крім того, при використанні методу наростання для визначення доходів і витрат ведуть опис кормів і худоби для визначення залишку та врахування його при визначенні результатів. Під час ведення обліку не використовують метод подвійного запису, а здійснюють просте групування господарських операцій. Витрати відображають у розрізі елементів і окремо виділяють витрати на оренду техніки та бартерні операції.

В Європі, зокрема в Польщі, облік у малих сільсько-господарських підприємствах ведеться на основі спрощеної системи методу "витрати-випуск". Як фінансовий результат визначають такі показники як "доход-брутто" та "доход-нетто". Доход-брутто визначається як різниця усіх доходів та витрат з корегуванням на залишки запасів та розрахунків без амортизації. Доход-нетто є результат від різниці доход-брутто та суми амортизації. Облік ведеться з використанням уніфікованих простих рахунків. Відповідно до Інструкції по впровадженню рахівництва основними регістрами обліку є: Інвентарна книга, Книга внутрігосподарського руху, Книга доходів і витрат.

Цікавою за побудовою є Книга обліку доходів та витрат. Вона складається з трьох частин: доходи, витрати і фінансовий результат діяльності. Для зручності використання кожна з частин різного кольору. Наприклад, витратна частина зеленого кольору, доходна — синього. Облік доходів здійснюється в розрізі господарських операцій за видами надходжень: готівкові розрахунки, безготівкові розрахунки, товарообмінні операції. Аналогічно відображають витрати у вартісному виразі. В кінці місяця визначають фінансовий результат: до сальдо на початок звітного періоду додають доходи за звітний період і мінусують витрати, здійснені за цей період.

Взагалі, у більшості країн Європи ведення обліку доходів і витрат має чітко виражений податковий характер і ведеться тільки для складання податкової звітності та здійснення розрахунку платежів до бюджету. У веденні такого обліку зацікавлений лише сам фермер.

У сучасній вітчизняній економічній теорії та практиці обліку витрат відсутні роботи щодо вдосконалення обліку витрат з урахуванням досвіду в конкретних галузях виробництва. Наступні питання також потребують додаткових досліджень: розробка та встановлення облікової політики для обліку витрат, облік та розподіл накладних витрат з урахуванням міжнародного досвіду. Вирішення цих проблем дасть змогу вийти на новий рівень побудови бухгалтерського обліку витрат, підвищити його аналітичність та ефективність у управлінні бізнесом компанії.

Лише національні особливості, традиції, що історично склалися в кожній країні, визначають різні підходи до формування обліку та його побудови. Наявність двох форматів звіту про прибутки та збитки зумовлена наявністю двох основних моделей бухгалтерського обліку, відомих як англосаксонська та континентальна (європейська). Обидві моделі базуються на загальновищезгаданих принципах бухгалтерського обліку, але мають суттєві відмінності, в основному, через відмінності в правовій системі, соціально-економічних факторах, історичних традиціях [5].

Якщо звернути увагу на англосаксонську систему бухгалтерського обліку більш детально, то більшість промислових компаній в англосаксонській групі використовували інтегровану систему бухгалтерського обліку, яка забезпечує інформацією зовнішніх та внутрішніх користувачів в єдиній системі бухгалтерського обліку. Це досягається шляхом "будування" рахунків, які кореспондують з рахункам фінансового обліку.

Наступну систему обліку розглянемо континентальну (європейську). Для континентальної моделі обліку

характерним є виділення двох автономних систем рахунків відповідно для цілей фінансового обліку та управлінського обліку.

У системі рахунків фінансового обліку здійснюється періодичних облік запасів, витрати групується за елементами (матеріали, зарплата, амортизація тощо), а доходи — за видами діяльності (основна, фінансова, надзвичайна). Відображаються розрахунки з дебіторами і кредиторами, визначається загальний фінансовий результат.

У США немає єдиної чіткої системи класифікації витрат виробництва. На підприємствах їх класифікація залежить від інформації, яка потрібна менеджеру. Є чимало випадків, коли всередині однієї фірми застосовують різні види групувань затрат для обчислення собівартості продукції.

У американських фірмах застосовуються переважно два методи обліку виробничих витрат і калькуляції собівартості продукції: позамовний та попроцесний. Обидві ці системи обліку витрат в Україні, оскільки порядок з обліком витрат і обчислення собівартості одиниці з обліком витрат і обчисленням собівартості одиниці продукції вони включають також контрольну і аналітичну функції за статтями виробництва.

При обліку витрат за замовленням, об'єктами калькуляції є виробі, замовлення, партії або групи виробів, а при обліку витрат за процесами — виробничі операції та процеси. Незалежно від методу обліку для кожного калькуляційного об'єкта відкривається аналітичний облік і виробничі витрати пов'язуються безпосередньо з кожним замовленням.

Метод обліку витрат за процесами ґрунтується на консолідації виробничих витрат різних цехів і процесів або витрат, за допомогою яких продукт використовується протягом обмеженого часу.

У промисловості США виробничі витрати та калькуляції собівартості обчислюються і обчислюються безпосередньо, адже вони безпосередньо впливають на фінансові результати господарської діяльності кожної фірми.

У Франції є 6 рахунків облікових записів виробничих витрат. Таким чином забезпечується застосування двоколового принципу бухгалтерського обліку: у фінансовому обліку — 9 елементів, а в управлінському — 3—7 статей, але інтеграція елементів і статей відсутня. Для цього використовується метод "витрати — випуск", що надає можливість змінити залишок сировини, товарів, продуктів, незавершеного виробництва і відобразити їх на рахунку "Прибутки і збитки".

## ВИСНОВКИ

Бухгалтерський облік зарубіжних країн методологічно, методично і організаційно відрізняється від обліку вітчизняного. Основними регулюючими документами виступають МСБО. У країнах з розвинутою ринковою економікою вже декілька десятиліть існує ділення бухгалтерського обліку на фінансовий і управлінський, а бухгалтерських служб — на фінансову і управлінську.

### Література:

1. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту: монографія. Донецьк: ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. 189 с.
2. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. М.: МТ-Пресс, 2001. 268 с.
3. Гудзенко Н.М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації. Науковий вісник НАУ. 2002. Вип. 56. С. 263—266.
4. Гудзенко Н.М., Коваль Н.І., Плахтій Т.Ф. Вплив інформаційних потреб користувачів на структуру та наповнення фінансової звітності. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 5. С.102—113.



5. Карташова О.Г. Забезпечення фінансово-кредитної стійкості корпоративних аграрних підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. № 7. С. 354—355.

6. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга [5-европейское изд.]. М.: И.Д. Вильямс, 2012. 752 с.

7. Ланкастер Д. Организация сбыта / Д. Ланкастер, Д.М. Джоббер; пер. с англ. Мн., 2003. 384 с.

8. Пальчук О.В., Савченко В.М., Тошина Н.М. Маркетинг і бухгалтерський облік маркетингової діяльності: Навчальний посібник. Кіровоград: Поліум, 2008. 228 с.

9. Сакун А.Ж. Облікова система як інформаційна база управління збутовою діяльністю. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. (2), С. 248—252.

10. Сакун А.Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 2 (38). С. 55—59.

11. Терентьева Н.В. Управление збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Эффективная экономика. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>

12. Хрупович С.Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. Галицький економічний вісник. 2006. № 3. С. 34—38.

13. Шпилик С. Управление збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. № 4 (37). С. 88—95.

14. Энциклопедия бизнесмена, экономиста, менеджера / Под ред. Дякива Р. Киев: Международная экономическая фондация, 2000.

15. Hilorme T., Perevozova I., Sakun A., Reznik O., Khaustova Ye. (2020). Accounting model of human capital assessment within the information space of the enterprise. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Vol. 24, Issue 3, pp. 1—7. URL: <https://www.abacademies.org/journals/month-june-year-2020-vol-24-issue-3-journal-aafs-j-past-issue.html>

## References:

1. Balabanova, L.V. and Balabanyts', A.V. (2003), Marketing audit of the sales system: a monograph, DonHUET im. M. Tuhan-Baranovskoho, Donetsk, Ukraine.

2. Bolt, H. Dzh. (2001), Prakticheskoe rukovodstvo po upravleniyu sbytom [A practical guide to sales management], MT-Press, Moscow, Russia.

3. Hudzenko, N.M. (2002), "The role of sales accounting to control the sales process", Naukovyj visnyk NAU, vol. 56, pp. 263—266.

4. Hudzenko, N.M. Koval', N.I. and Plakhtij, T.F. (2018), "The influence of information needs of users on the structure and filling of financial statements", Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky, vol. 5, pp.102—113.

5. Kartashova, O. H. (2015), "Providing financial sustainability of corporate agricultural enterprises", Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, vol. 7, pp. 354—355.

6. Kotler, F. Armstronh, H. Vonh, V. and Sonders, Dzh. (2012), Osnovy marketynha [Fundamentals of Marketing], Y.D. Vyl'iams, Moscow, Russia.

7. Lankaster, D. and Dzhobber, D.M. (2003), Orhanyzatsiya sbyta [Sales organization], Minsk, Belarus.

8. Pal'chuk, O.V. Savchenko, V.M. and Toshyna, N.M. (2008), Marketynh i bukhhalters'kyj oblik marketynhovoї diial'nosti: Navchal'nyj posibnyk. [Marketing and Accounting Marketing: A Textbook], Polium, Kirovohrad, Ukraine.

9. Sakun, A.Zh. (2020), "Accounting system as an information base of sales management", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika, vol. 2, pp. 248—252.

10. Sakun, A. Zh. and Pantjuk, I. P. (2017), "System approach to the organization and management of produc-

tion and sales activities of industrial enterprises", Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu, vol. 2 (38), pp. 55—59.

11. Terent'ieva, N. V. (2016), "Sales control as a part of the enterprise management system", Efektyvna ekonomika, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783> (Accessed 08 Feb 2021).

12. Khrupovych, S.Ye. (2006), "Theoretical aspects of building a sales management system at an industrial enterprise", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 3, pp. 34—38.

13. Shpylyk, S. (2012), "Management of sales activities of enterprise", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 4 (37), pp. 88—95.

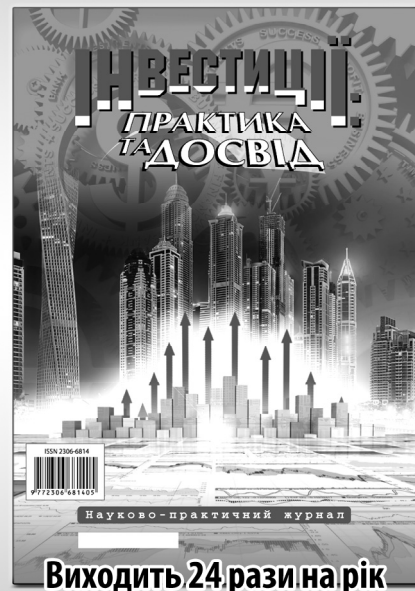
14. Diakyv, R. (2000), Entsyklopediya byznesmena, ekonomysta, menedzhera [Encyclopedia of businessman, economist, manager], Mezhdunarodnaia ekonomicheskaja fundatsiya, Kyiv, Ukraine.

15. Hilorme, T. Perevozova, I. Sakun, A. Reznik, O. and Khaustova, Ye. (2020), "Accounting model of human capital assessment within the information space of the enterprise", Academy of Accounting and Financial Studies Journal, vol. 24, no. 3, pp. 1—7, available at: <https://www.abacademies.org/journals/month-june-year-2020-vol-24-issue-3-journal-aafs-j-past-issue.html> (Accessed 08Feb 2021).

Стаття надійшла до редакції 08.02.2021 р.

# ІНВЕСТИЦІЇ. ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)



Передплатний індекс: 23892

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

Ю. Г. Неустроєв,  
к. е. н., доцент кафедри економічної теорії та фінансово-економічної безпеки,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID ID: 0000-0002-1998-2564

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.118

## ДО ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Yu. Neustroev,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory  
and Financial and Economic Security, Odessa National Academy of Food Technologies

TO THE PROBLEM OF DEFINING THE CRITERIA OF ECONOMIC SECURITY

---

*Статтю присвячено проблемі економічної безпеки, котра значно актуалізувалася в останні роки, бо результати ліберальних реформ в Україні виявилися досить суперечливими. Держава не отримала вільної та конкурентоздатної економічної системи. Автор статті висловив думку, що певною мірою така ситуація може бути пояснена несприятливими зовнішніми та внутрішніми факторами, суперечливим економічним середовищем, у якому функціонує бізнес. На основі аналізу досягнень провідних вчених в Україні та за кордоном щодо розробки критеріїв економічної безпеки, у цій роботі зроблено наступні висновки: 1) економічна безпека уявляє собою реально існуючий стан економіки, котрий може бути описаний за допомогою багатьох методів та методик; 2) на сьогодні є велика кількість різноманітних індексів та показників економічної безпеки, котрі дають змогу з різних сторін описати проблему економічної безпеки; 3) економічну безпеку на основі згаданих показників слід описувати та досліджувати системно; орієнтиром може бути розвиток продуктивних сил держави та характер соціально-економічних відносин. Автор проаналізував доробок Міністерства економіки України, яке розробило детальний перелік з 9-ти середньозважених субіндексів (складових економічної безпеки), котрі можуть бути використані у якості основи для вивчення економічної безпеки, у тому числі такі субіндекси як: 1) виробнича безпека; 2) демографічна безпека; 3) енергетична безпека; 4) зовнішньоекономічна безпека та інші. Результати дослідження дають змогу з іншого ракурсу поглянути на нестабільність світової фінансової системи, яка виступає додатковою економічною загрозою для багатьох країн. Автор вказав, що важливим фактором економічної безпеки, на котрий мало хто звертає увагу, це та обставина, що створення комплексної системи економічної безпеки країни завжди уявляє собою досить затратну статтю бюджету. У цьому сенсі, на думку автора, витрати на економічну безпеку необхідно розглядати як інвестиції у майбутнє, які необхідні для досягнення корисного ефекту.*

*The article is devoted to the problem of economic security, which has significantly intensified in recent years, because the results of liberal reforms in Ukraine turned out to be quite contradictory. The state did not have a free and competitive economic system. The author of the article expressed the opinion that this situation can be explained by unfavorable external and internal factors, the contradictory economic environment in which the business operates. Based on the analysis of the achievements of leading scientists in Ukraine and abroad in developing criteria for economic security, this paper draws the following conclusions: 1) economic security is on*

*the one hand the real state of the economy, which can be described using many methods and techniques; 2) today there are a large number of different indicators of economic security, which allow to describe the problem of economic security from different angles; 3) economic security on the basis of the mentioned indicators should be describe and study based on a systems approach; the development of the productive forces of the state and the nature of socio-economic relations can be a guideline. The author analyzed the achievements of the Ministry of Economy of Ukraine, which developed a detailed list of 9 average sub-indices (components of economic security) that can be used as a basis for studying economic security, including such sub-indices as: 1) industrial safety; 2) demographic security; 3) energy security; 4) foreign economic security and others. The results of the study provide a different perspective on the instability of the global financial system, which poses an additional economic threat to many countries. The author pointed out that an important factor of economic security, to which few people pay attention, is the fact that the creation of a comprehensive system of economic security of the country is always a very expensive budget item. In this sense, according to the author, the cost of security should be seen as an investment in the future, which is necessary to achieve an additional effect.*

*Ключові слова: економічна безпека, критерії, інвестиції, продуктивні сили.  
Key words: economic security, criteria, investments, productive forces.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

У тій чи іншій мірі усім учасникам економічних відносин іманентне бажання захищати та поліпшувати своє благополуччя. Це стосується нашої сім'ї, роботи, навколишнього середовища та різноманітних проблем, котрі нам доводиться вирішувати виступаючи у ролі працівників, споживачів, інвесторів і т. д. Успішне вирішення даних проблем зазвичай фіксується масовою свідомістю у понятті "безпека", хоча навіть експерти, обізнані з економічними проблемами не завжди можуть подати більш-менш осмислене визначення даного поняття. З огляду на це, дослідження економічної безпеки уявляється досить злободенним та актуальним.

Проблеми економічної безпеки значно актуалізувалися практикою, оскільки у результаті ліберальних реформ в Україні ми не отримали вільної та конкурентоздатної економічної системи. Надії на те, що ринок, вільна конкуренція та особиста зацікавленість економічних агентів автоматично зможуть забезпечити розвиток підприємництва та побудову заможного суспільства, створять мотивацію до інвестування та впровадження інновацій, на жаль, не справдилися. До певної міри дана ситуація може бути пояснена несприятливими зовнішніми та внутрішніми факторами, суперечливим економічним середовищем у якому функціонує бізнес.

Крім вищезначених обставин, слід також вказати і на потребу у розвитку теорії економічної безпеки. Справа в тому, що залишаються невирішеними досить дискусійні питання щодо критеріїв економічної безпеки, котрі зумовлюють стабільний поступ держави, розвиток адекватних підходів до оцінки її рівня та ступеня впливу на інвестиційну привабливість української економіки. У цьому ракурсі вважається найбільш перспективним обґрунтування нового підходу до розробки та дослідження проблем економічної безпеки, суть якого може бути зведена до чіткого визначення критеріїв економічної безпеки, їх переосмислення з точки зору провідних теорій.

Очевидно, що ряд економічних криз останніх років продемонстрував недосконалість принципу невидимої руки ринку. Національні економіки багатьох країн виявилися досить вразливими перед подібними глобальними катаклізмами. Звісно, це значно актуалізувало питання мінімізації негативних наслідків економічних криз для кожної окремої країни. Нестабільність світової фінансової системи виступає додатковою економічною загрозою для всіх країн, надає нову актуальність поняттю "економічна безпека". Ще один фактор, на котрий мало хто звертає увагу це та обставина, що створення комплексної системи економічної безпеки країни завжди уявляє собою досить затратну статтю бюджету. У цьому сенсі витрати на безпеку необхідно розглядати як інвестиції у майбутнє, які необхідні для досягнення корисного ефекту.

## ОГЛЯД НАУКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ

У західних країнах проблема економічної безпеки привертає увагу багатьох дослідників. Серед них можна назвати Г. Андруссеака, М. Кахлера, Б. Бузана, Д. Болдвіна, Б. Буотіна, Вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних аспектів дослідження соціальної безпеки України здійснили О. Барановський, Я. Гончарук, О. Іляш, У. Садова, М. Флейчук. У дослідження проблеми економічної безпеки зробили внесок такі українські вчені: Л. Абалкін, І. Білько, В. Богомолов, З. Варналій, О. Власюк, В. Геєць, Б. Губський, Я. Жаліло, М. Єрмошенко, В. Мунтіян, І. Мігус, В. Сенчагов, А. Сухоруков, В. Шлемко, І. Білько, С. Воронцов, С. Кирєєва, В. Косєвцова, Ю. Макогон, С. Мочерний, С. Пирожков, В. Шлемко, З. Варналій, Т. Васильців, О. Власюк, Е. Лібанова, Г. Пастернак-Таранушенко, А. Сухоруков та ін.

На думку Т. Сак, економічна безпека — це свого роду забезпечення у довгостроковій перспективі таких системних показників як: 1) економічна незалежність (фінансова, сировинно-ресурсна, інноваційна тощо); 2) економічна стабільність (рівень розвитку, що гарантує відчуття безпеки сьогодні та в майбутньому); 3) економічний розвиток (інноваційно-інвестиційна ак-

тивність, реструктуризація, фінансове оздоровлення). Саме тому економічну безпеку варто розглядати не лише як стан захищеності національних інтересів, але й наявність й можливість застосування інструментів впливу на економічні процеси для гарантування добробуту в довгостроковому періоді. Такий стратегічний підхід, на думку дослідниці, є обов'язковим, оскільки лише дії уряду спрямовані на перспективну безпеку є важливими [1, с. 338—339]. Такий підхід до трактування суті економічної безпеки (країни, регіону, підприємства) відображає її основне функціональне значення — збереження економічної самостійності країни та досягнутого рівня розвитку продуктивних сил, а також підвищення конкурентоспроможності й розширення можливостей подальшого розвитку.

На думку науковця Д. Гордієнка, економічна безпека держави визначається, насамперед, станом продуктивних сил і соціально-економічних відносин, масштабами використання досягнень науково-технічного прогресу у господарстві країни, структурою зовнішньоекономічних зв'язків. Тому можна стверджувати, що матеріальну основу економічної безпеки держави становлять розвинені продуктивні сили, здатні забезпечити розширене відтворення та цивілізоване життя громадян. Д. Гордієнко вважає, що до основних факторів економічної безпеки країни також належать: її географічне розташування; запаси природних ресурсів; промисловий і сільськогосподарський потенціал; ступінь соціально-демографічного розвитку й, нарешті, якість державного керівництва [3].

На переконання Л. Гнилицької, оцінка стану та рівня економічної безпеки повинна ґрунтуватися на комплексному, багатофакторному підході, оскільки, оперуючи одним-двома (навіть найвагомішими) показниками (критеріями), об'єктивно оцінити безпеку функціонування економічної системи неможливо [4, с. 56].

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — визначити критерії економічної безпеки та дослідити їх.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В сучасній економіці є велика кількість підходів до складу показників економічної безпеки і немає єдиної думки з приводу того, які індикатори та показники мають провідне значення, котрими з них потрібно користуватися для осмислення економічної безпеки у тій чи іншій галузі, які граничні значення цих показників будуть характеризувати кризові процеси в економіці. Така роз'єднаність у думках ускладнює вивчення питань економічної безпеки на будь-якому її рівні. Деталізація і систематизація деяких критеріїв, індикаторів і граничних значень визначає актуальність розглянутих у статті питань.

У глобалізованому світі економічна безпека стосується вже не лише внутрішньої політики країн — вона стала фактором стабільності чи нестабільності цілих регіонів у процесі розгортання політично-військових конфліктів. Значні зміни на міжнародній арені, посилення глобалізації, підвищення економічної взаємозалежності, прогрес технологій та ІТ-революція призвели до розширення концепції економічної безпеки [2, с. 232].

Економічна безпека має бути оцінена за допомогою об'єктивної системи параметрів, критеріїв, які визначають граничні значення функціонування економічної системи. Критерій економічної безпеки — це оцінка стану економіки під кутом найважливіших процесів, що відображають сутність економічної безпеки.

Під поняттям критерію економічної безпеки розуміють оцінку стану економіки з погляду найважливіших процесів, що відображають її сутність, дотримання відтворювальних пропорцій, розвиненості механізмів, відповідальних за економічне відтворення. Крім цього,

велику увагу економісти також приділяють наявності умов для еквівалентного обміну в економічній системі, здатності економіки зберігати критичний рівень суспільного відтворення в умовах критичного зменшення (припинення) поставок ресурсів або кризових ситуацій. Критерій виступає певним параметром, за яким здійснюється відбір показників, які зможуть досить точно охарактеризувати рівень та стан економічної безпеки держави.

За рахунок правильно розставлених пріоритетів у визначенні критеріїв та значень їх відбору визначаються найбільш важливі параметри, котрі можуть надати можливість ефективно оцінювати економічну безпеку на певному етапі розвитку суспільства та національної економіки. Варто зазначити, що критерії не є статичними, а змінюються відповідно до умов зовнішнього середовища. При цьому доцільно було б розподілити критерії на дві групи. До першої можна віднести так звані "постійні" показники, які завжди будуть присутніми при визначенні рівня економічної безпеки: рівень ВВП, обсяги експортно-імпорتنих операцій, середній дохід на душу населення, грошову масу, реальну та номінальну заробітну плату та ін.

Другу ж групу становлять переважно критерії, які носять суб'єктивний характер: оцінка проведених реформ у різних галузях промисловості, моральне етичне та духовний розвиток, використання міжнародних норм та стандартів економічної діяльності. Ці показники досліджують вплив зовнішніх політичних та економічних систем на державу в цілому та її економіку зокрема, а також потреби суспільства у відповідності зі змінами в поглядах на ті чи інші події. Безумовно, вони, носять тільки суб'єктивний характер, однак надають змогу оцінити погляди населення на одну й ту саму проблему, але відповідно до соціальної структури.

На сьогодні є безліч підходів до визначення критеріїв економічної безпеки держави. Проте жоден з них не можна вважати універсальним, оскільки кожен з них ґрунтується переважно на суб'єктивному підході автора, його погляді на вирішення проблеми економічної безпеки, а граничні значення не враховують зазвичай динамічну природу економіки [5, с. 127—128].

Використання суб'єктивних підходів у процесі здійснення об'єктивної оцінки покликане забезпечити більш адекватне відображення властивостей і ознак об'єкту, що підлягає оцінці. Особливе значення такі методи відіграють в умовах нестабільної економіки, в умовах, коли ступінь невизначеності у результаті різних соціально-економічних явищ стає дедалі важливішим.

К. Артюшок вказав, що для визначення критеріїв економічної безпеки і сталого розвитку регіону, слід орієнтуватися на такі фактори: 1) здатність економіки функціонувати в режимі розширеного відтворення, що означає пріоритетний розвиток галузей і виробництв, які мають життєво важливе значення при функціонуванні як у нормальних, так і в екстремальних умовах; 2) забезпечення необхідної якості життя населення і постійна його підтримка; 3) збереження стійкості фінансової системи, яка визначається рівнем дефіциту місцевого бюджету, стабільністю цін та ін.; 4) утримання балансу щодо стану природно-ресурсного потенціалу, яке, на думку вченого, має відповідати, з одного боку, вимогам самозабезпеченості суспільного відтворення власними паливно-сировинними та іншими стратегічними ресурсами (включаючи альтернативні джерела енергії), а з іншого — критеріям ефективного їх використання, насамперед з позицій зростання обсягів продукції з більш високим ступенем переробки сировинних ресурсів за оптимального співвідношення їхнього експорту та імпорту; 5) забезпечення раціональної структури економіки, підтримка прогресивних співвідношень на користь наукоємних і високотехнологічних галузей; 6) створення економічних умов для зниження рівня криміналізації економіки [6, с. 60—61].

На нашу думку, можна погодитися з вищезгаданим дослідником, що виконання усіх цих вимог має здійснюватися в ході реалізації основних положень концепції економічної безпеки та збалансованого розвитку державними структурами, відповідальними за певні сфери економічного життя в регіонах. Водночас слід здійснювати постійний моніторинг стану економічної системи з метою коригування державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки за різними напрямками діяльності.

У наказі Міністерства економіки України від 29.10.2013 № 1277 "Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України" було викладено досить продуману методiku оцінки та розуміння сутності економічної безпеки, яке мало реалізуватися у системі показників — індикаторів економічної безпеки: економічних, соціальних, фінансових. Під індикатором економічної безпеки розробники наказу розуміли реальні статистичні показники розвитку економіки країни, які найбільш повно характеризували явища і тенденції в економічній сфері. Наказом було введено в науковий обіг та обіг державних організацій інтегральний індекс економічної безпеки, котрий складається з 9 середньозважених субіндексів (складових економічної безпеки): 1) виробнича безпека; 2) демографічна безпека; 3) енергетична безпека; 4) зовнішньоекономічна безпека; 5) інвестиційно-інноваційна безпека; 6) макроекономічна безпека; 7) продовольча безпека; 8) соціальна безпека; 9) фінансова безпека. Остання, у свою чергу, містить такі складові: 1) банківська безпека; 2) безпека небанківського фінансового ринку; 3) боргова безпека; 4) бюджетна безпека; 5) валютна безпека; 6) грошово-кредитна безпека [7].

Очевидно, що, як зазначив український дослідник Л. Лінгур, варто мати на увазі, що для економічної безпеки важливе значення мають не стільки самі показники, скільки їхні граничні значення. Якщо весь комплекс індикаторів (показників) знаходиться в межах допустимих граничних значень, а граничні значення одного показника досягаються не за рахунок інших показників, то таким чином забезпечується найбільша ступінь безпеки системи [8].

О. Бандурка подав чітке визначення показника економічної безпеки: "Показник економічної безпеки — кількісна характеристика здатності суб'єкта економічної безпеки зберігати певний стан та витримувати вплив факторів небезпеки" [9, с.19]. Отже, критерії економічної безпеки визначають якісну позицію, що в свою чергу формує стратегію стримування та протидії несприятливим факторам. Водночас показники визначають кількісну характеристику описаного явища.

Західні вчені наголошують у цьому аспекті на тому, що розробка заходів національного рівня безпеки є важливим завданням. Його вирішення необхідне, для того щоб оцінювати та порівнювати рівні безпеки, відслідковувати зміну структури та контролювати вплив соціальної та економічної політики. Щоб досягти цього, необхідно покладатися на проксі-показники ефективності. У зв'язку з цим слід розрізняти "індекс" та "показник". Кожен індекс складається з різних показників, наприклад: індекс людського розвитку (ІЛР) — індекс, який дає інтегральну оцінку розвитку людини. Він поєднує три показники: валовий внутрішній продукт (ВВП) на душу населення, рівень грамотності й тривалість життя. Значення індексу останніми роками часто використовується як статистичний інструмент для порівняння розвитку соціальної сфери різних країн. Зміст індексу полягає в тому, що чим ближче ІЛР до одиниці, тим вищі можливості для реалізації людського потенціалу завдяки поліпшенню рівня освіти, доходу і тривалості життя [10, с. 51—54].

Західні вчені та дослідники розрізняють велику кількість економічних індексів, котрі можуть використовуватися для вивчення економічної безпеки: Глобаль-

ний індекс конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index); індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom); індекс залучення в міжнародну торгівлю (The Global Enabling Trade Index); індекс стійкості суспільства (The Sustainable Society Index); індекс рівня глобалізації країн світу (KOF Index of Globalization); індекс розвитку людського потенціалу (Human Development Index); рейтинг країн світу за рівнем щастя (World Happiness); індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business); індекси якості державного управління (The Worldwide Governance Indicators); індекс демократії країн світу (The Democracy Index); індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index) та інші. Вони характеризують безпеку країни в економічній, політичній, соціальній та духовній сферах. На нашу думку, усі перераховані індекси до певної міри описують стан економічної безпеки. Однак яким чином вони корелюють із ним та між собою належить з'ясувати у подальших дослідженнях. Міжнародні експерти з економічної безпеки вказують, що окремі індекси відрізняються методикою розрахунку, але є однакови-ми за економічним змістом. Серед індексів трапляється дублювання складових та окремих показників. Так, для оцінки рівня корупції у світовій практиці найчастіше використовується Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index) [11], який репрезентує міжнародна некомерційна громадська організація "Transparency International". Метою використання цього індексу є оцінка уявлень експертів про рівень корупції в державному секторі різних країн світу. Український вчений М. Кизим справедливо зазначив, що для оцінювання економічної безпеки держави доцільно використовувати не тільки комплексні міжнародні індекси та рейтинги, а часткові показники, що їх утворюють [12, с. 11—12].

Одним з ефективних інструментів визначення економічної безпеки (точніше її погіршення), на нашу думку, є індекс економічної безпеки (ESI). Він вимірює частку громадян, у яких сімейний дохід знизився як мінімум на 25% через зниження заробітку або різкого зростання медичних витрат, або комбінації цих двох факторів, а також людей, у яких немає стабільної фінансової захищеності. Таким чином, цей індекс вказує на зростання соціально-економічної незахищеності, так само як зростання рівня безробіття сигналізує про дестабілізацію економіки [13].

## ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі аналізу досягнень провідних вчених в Україні та за кордоном щодо розробки критеріїв економічної безпеки, можна зробити такі висновки: 1) економічна безпека уявляє собою реально існуючий стан економіки, котрий може бути описаний за допомогою багатьох методів, у тому числі і за допомогою спеціально розроблених критеріїв економічної безпеки; одночасно економічна безпека є складним теоретичним поняттям, котре може розумітись різними дослідниками по-іншому; 2) нині розроблено велику кількість різноманітних індексів та показників економічної безпеки співвідношення між якими та їх кореляція становить серйозну теоретичну проблему, або можна сказати, цілу групу проблем; 3) економічну безпеку на основі згаданих індексів та показників слід описувати та досліджувати системно, звертаючи увагу на стан продуктивних сил держави та характер соціально-економічних відносин, а також наявність інновацій та економічного поступу у важливих галузях; 4) у наказі Міністерства економіки України від 29.10.2013 № 1277 "Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України" було викладено детальний перелік з 9-ти середньозважених субіндексів (складових економічної безпеки), котрі можуть бути використані у якості основи для дослідження економічної безпеки, в тому числі такі субіндекси: 1) виробнича безпека; 2) демографічна безпека; 3) енергетична безпека; 4) зовнішньоекономіч-

на безпека та інші. Водночас підхід до критеріїв економічної безпеки можна назвати "технологічним", так як він приділяє невелику увагу людському капіталу, тому доцільно доповнювати його рядом інших критеріїв, розроблених західними вченими. Скажімо, можна використовувати індекс стійкості суспільства, індекс розвитку людського потенціалу, індекс легкості ведення бізнесу та подібні.

## Література:

1. Сак Т.В. Економічна безпека України: поняття, структура, основні тенденції / Т.В. Сак // Інноваційна економіка. — 2013. — № 6. — С. 336—340.

2. Andruseac G. Economic security — new approaches in the context of globalization. URL: [https://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2015\\_VII2\\_AND.pdf](https://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2015_VII2_AND.pdf) (дата звернення: 03.01.2021).

3. Гордієнко Д.В. Економічна безпека Росії: поняття, структура, зіставна і перспективна оцінка. URL: [http://www.csef.ru/studies/politics/projects/about\\_national\\_idea/articles/905/](http://www.csef.ru/studies/politics/projects/about_national_idea/articles/905/) (дата звернення: 27.12.2020).

4. Гнилицька Л.В. Аналіз методологічних підходів до оцінки стану та рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання / Л.В. Гнилицька // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. — 2011. — Вип. 2. — С. 46—57.

5. Мажула О.В. Критерізація економічної безпеки держави / О.В. Мажула // Економіка та держава — 2015. — № 11. — С. 126—130.

6. Артюшок К.А. Критерії та індикатори економічної безпеки і збалансованого розвитку регіону / К.А. Артюшок // Збалансоване природокористування. — 2016. — Вип. 3 — С. 59—63.

7. Наказ Міністерства економіки України від 29.10.2013 № 1277 "Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України". URL: [http://www.uazakon.com/documents/date\\_6s/pg\\_gewqw1/index.htm](http://www.uazakon.com/documents/date_6s/pg_gewqw1/index.htm) (дата звернення: 25.12.2020).

8. Лінгур Л. М. Критерії та порогові значення оцінки економічної безпеки організації (підприємства). URL: [http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/2066/1/%d0%9f%d1%83%d0%bd%d0%ba%d1%82%202.1\\_%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3-%d1%80%d0%b0%d1%84%d1%96%d1%8f.pdf](http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/2066/1/%d0%9f%d1%83%d0%bd%d0%ba%d1%82%202.1_%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3-%d1%80%d0%b0%d1%84%d1%96%d1%8f.pdf) (дата звернення: 20.12.2020).

9. Бандурка О.М. Основи економічної безпеки / О.М. Бандурка, В.Є. Духов, К.Я. Петрова, М. Черняков. — Х.: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. — 236 с.

10. Economic security for a better world. URL: <https://www.social-protection.org/gimi/gess/RessourcePDF.action?ressourceId=8670> (дата звернення: 20.12.2020).

11. Corruption Perceptions Index 2016. Transparency International. 2017. URL: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016) (дата звернення: 12.01.2021).

12. Кизим М.О., Иванов Ю.Б., Губарева І.О. Оцінювання рівня економічної безпеки України та країн Європейського союзу / М.О. Кизим, Ю.Б. Иванов, І.О. Губарева // Економічна безпека: теорія, практика, управління. — 2018. — Вип. 4. — С. 7—18.

13. What is ESI? URL: <http://www.economicsecurityindex.org/> (дата звернення: 14.01.2021).

## References:

1. Sak, T. V. (2013), "Economic security of Ukraine: concept, structure, main tendencies", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 6, pp. 336—340.

2. Andruseac, G. (2021), "Economic security — new approaches in the context of globalization", available at: [https://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2015\\_VII2\\_AND.pdf](https://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2015_VII2_AND.pdf) (Accessed 3 January 2021).

3. Gordienko, D. V. (2020), "Russia's economic security: concept, structure, comparative and prospective asse-

ssment", available at: [http://www.csef.ru/studies/politics/projects/about\\_national\\_idea/articles/905/](http://www.csef.ru/studies/politics/projects/about_national_idea/articles/905/) (Accessed 27 December 2020).

4. Gnilitzka, L. V. (2011), "Analysis of methodological approaches to assessing the state and level of economic security of economic entities", *Naukoviy visnik Lvivskogo derzhavnogo universitetu vnutrishnih sprav. Seriya ekonomichna*, vol. 2, pp. 46—57.

5. Mazhula, O. V. (2015), "Criteria for economic security of the state", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 126—130.

6. Artyushok, K. A. (2016), "Criteria and indicators of economic security and balanced development of the region", *Zbalansovane prirodo koristuvannya*, vol. 3, pp. 59—63.

7. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013), Order "On approval of Methodical recommendations for calculating the economic security level in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (Accessed 18 December 2020).

8. Lingur, L. M. (2020), "Criteria and thresholds for assessing the economic security of the organization (enterprise)", available at: [http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/2066/1/Punkt2.1\\_Monografiya.pdf](http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/2066/1/Punkt2.1_Monografiya.pdf) (Accessed 20 December 2020).

9. Bandurka, O. M. (2003), *Osnovi ekonomichnoyi bezpeki [Fundamentals of economic security]*, Vid-vo Nats. un-tu vnutr. Sprav, Kharkiv, Ukraine.

10. International Labour Organization (2004), "Economic security for a better world", available at: <https://www.social-protection.org/gimi/gess/RessourcePDF.action?ressourceId=8670> (Accessed 20 December 2020).

11. Transparency International (2017), "Corruption Perceptions Index 2016", available at: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016) (Accessed 12 January 2021).

12. Kizim, M. O. Ivanov, Yu. and Hubarieva, I. (2018), "Assessment of the level of economic security of Ukraine and the countries of the European Union", *Ekonomichna bezpeka: teoriya, praktika, upravlinnya*, vol. 4, pp. 7—18.

13. Institution for Social and Policy Studies (2013), "What is ESI?" available at: <http://www.economicsecurityindex.org/> (Accessed 14 January 2021).

Стаття надійшла до редакції 08.02.2021 р.

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

А. О. Єфімцева,  
аспірант, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"  
ORCID ID: 0000-0002-9519-3647

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.123

## ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРОТЕХНОЛОГІЧНИХ КООПЕРАТИВІВ ІЗ СПІЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНІКИ В УКРАЇНІ ЯК ОДИН ІЗ ЗАСОБІВ ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРІЇВ МАЛИХ ФОРМ ГОСПОДАРЮВАННЯ

L. Yefimtseva,  
Postgraduate student of the Department of investment, material and technical ensuring,  
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

STATE SUPPORT OF AGRO-TECHNOLOGICAL COOPERATIVES FOR THE JOINT USE OF  
MACHINERY IN UKRAINE AS ONE OF THE MEANS TECHNICAL SUPPORT FOR SMALL FARMERS

*У статті досліджено особливості та проблеми розвитку державної підтримки сільськогосподарської обслуговуючої кооперації, зокрема агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів, які виступають одним із напрямів розвитку ринку агротехнологічного сервісу. Розглянуто зарубіжний досвід державної підтримки новостворених та діючих обслуговуючих кооперативів, зокрема кооперативів із спільного використання технічних засобів. Окреслено переваги обслуговуючих кооперативів із спільного використання технічних засобів як одного із засобів забезпечення аграріїв малих форм господарювання повним комплексом технічних засобів, зростання яких сприятиме розвитку ринку агротехнологічних робіт та послуг, оскільки після обробки власних полів агротехнологічні кооперативи виконуватимуть агротехнологічні роботи на полях сільськогосподарських виробників, які не мають у наявності власної техніки.*

*Досліджено форми державної підтримки сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів на сучасному етапі в Україні та виявлено стримуючі чинники можливості скористатися аграріями деякими формами державної підтримки. Обґрунтовано необхідність доопрацювання існуючих форм державної підтримки для сільськогосподарських виробників, зокрема введення в дію довгострокової державної програми підтримки функціонуючих та новостворених кооперативів, основною метою якої має виступати можливість членів кооперативу здійснювати фінансове планування придбання технічних засобів у довгостроковій перспективі. Окрім цього, фінансова компенсація як залучених кредитних ресурсів, так і по програмі здешевлення технічних засобів та обладнання шляхом компенсації вартості має проходити у встановлені строки, без затримки траншу. Запропоновано розмір компенсації 25% для новостворених та існуючих агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів, у складі яких немає фермерського господарства, підняти до рівня 40%. Окрім цього, внесено пропозицію в процесі придбання технічних засобів та обладнання аграріям зменшити вартість машини та обладнання на суму компенсації, що дасть можливість сільськогосподарським виробникам оплачувати нижчу суму за придбання технічних засобів, що збільшить привабливість програми часткової компенсації. Також внесено пропозицію в перші п'ять років функціонування новоствореного агротехнологічного кооперативу із спільного використання технічних засобів звільнити від сплати податків та зборів.*

*Реалізація вказаних пропозицій слугуватиме більш сприятливим умовам для створення нових та розвитку існуючих агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів, що сприятиме розвитку ринку агротехнологічних робіт та послуг та матиме позитивний вплив на зростання технічного забезпечення аграріїв малих форм господарювання.*

*The article examines the features and problems of state support agricultural cooperation, in particular agro-technological cooperatives for the joint use of technical means, which are one of the directions of development of the market of agrotechnological service. The foreign experience of state support of newly created and operating service cooperatives, in particular cooperatives for joint use of technical means is considered. The advantages of service cooperatives for the joint use of technical means as one of the means of providing agrarians of small forms of management with a full complex of technical means are outlined, the growth of which will contribute to the development of the market of agro-technological works and services, because after cultivating their own fields, agro-technological cooperatives will perform agro-technological work in the fields of agricultural producers who do not have their own equipment.*

*The forms of state support of agricultural service cooperatives at the present stage in Ukraine have been studied and the restraining factors of the possibility of using some forms of state support by farmers have been identified. Disseminating the necessary improvement of existing forms of state support for agricultural producers, introducing a long-term state program to support functioning and newly established cooperatives, the main purpose of which should be the ability of members of the*



*cooperative to carry out financial planning for the acquisition of technical means in the long run. In addition, financial compensation for both borrowed credit resources and a program to reduce the cost of technical means and equipment by reimbursing costs must be timely, without delaying the tranche. It is proposed to increase the amount of compensation by 25% for newly established and operating agro-technological cooperatives for the joint use of technical means, which do not include the farm, to the level of 40%. In addition, in the process of purchasing machinery and equipment, a proposal was made to reduce the cost of machinery and equipment to farmers through compensation, which will allow farmers to pay less for the purchase of machinery, which will increase the attractiveness of the partial compensation program. It is also proposed to exempt from the payment of taxes and fees in the first five years of operation of the newly created agro-technological cooperative for the joint use of technical means.*

*The implementation of these proposals will provide more favorable conditions for the creation of new and development of existing agro-technological cooperatives for the joint use of technical means, which will promote the market of agro-technological works and services and have a positive impact on technical support for small farmers.*

*Ключові слова: забезпечення технічними засобами, державна підтримка, агротехнологічний кооператив, ринок агротехнологічних робіт та послуг, спільне використання технічних засобів, зарубіжний досвід.*

*Key words: provision of technical means, state support, agro-technological cooperative, market of agro-technological works and services, joint use of technical means, foreign experience.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Світовий досвід свідчить про важливість малих та середніх сільськогосподарських виробників у становленні аграрного сектору [1]. В Україні малі форми господарювання роблять вагомий внесок у валове виробництво сільськогосподарської продукції, при цьому вони компенсують зниження обсягів виробленої продукції на окремих аграрних підприємствах, що забезпечує продовольчі потреби населення [2—4]. Однак, попри значимість представників малого та середнього бізнесу, дослідженнями доведено, що на сучасному етапі аграрії із площею сільськогосподарських угідь до 500 гектар недостатньо забезпечені технічними засобами для забезпечення виконання усього комплексу польових робіт, яких потребує вирощування рослинницької продукції.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що розвиток агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів сприятиме забезпеченню сільгоспвиробників малих форм господарювання усім комплексом технічних засобів, оскільки витрати на їх придбання та утримання розділяться між членами агротехнологічного кооперативу. Окрім цього, слід враховувати, що розвиток агротехнологічних кооперативів сприятиме розвитку ринку технологічних робіт та послуг, оскільки вказані кооперативи після обробки власних полів будуть надавати технологічні послуги сільськогосподарським виробникам, які не обладнані повним комплексом технічних засобів. Однак нині обслуговуюча кооперація в аграрному секторі, в тому рахунку агротехнологічні кооперативи із спільного використання технічних засобів, незважаючи на збільшення рівня державної підтримки, не набуває належного розвитку. Тому зважений і системний підхід державних органів стосовно доопрацювання існуючих форм державної підтримки та впровадження нових форм може сприяти розвитку обслуговуючої кооперації, зокрема, агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів, що сприятиме збільшенню рівня забезпечення технічними засобами аграріїв малих форм господарювання та розвитку ринку агротехнологічних робіт та послуг.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Вагомий внесок у вивчення стану державної підтримки та пошуку шляхів її покращення, зокрема для

забезпечення розвитку аграрної галузі та її матеріально-технічного забезпечення зробили такі вчені: О.В. Захарчук [5], Кропивко М.Ф. [7], Лупенко Ю.О. [8; 9], Месель-Веселяк В.Я. [9; 10], Марков Р.М. [11], Назаркевич О.Б. [12], Саблук П.Т., Лузан Ю.А. [1], Шпикуляк О.Г. [9], Шпичак О.М. [13] та багато інших науковців.

Однак, незважаючи на вагомий вклад науковців у дослідження державної підтримки розвитку аграрної сфери, потребує уваги пошук та впровадження додаткових шляхів стимулювання об'єднання сільськогосподарських виробників в агротехнологічні кооперативи із спільного використання технічних засобів в довгостроковій перспективі.

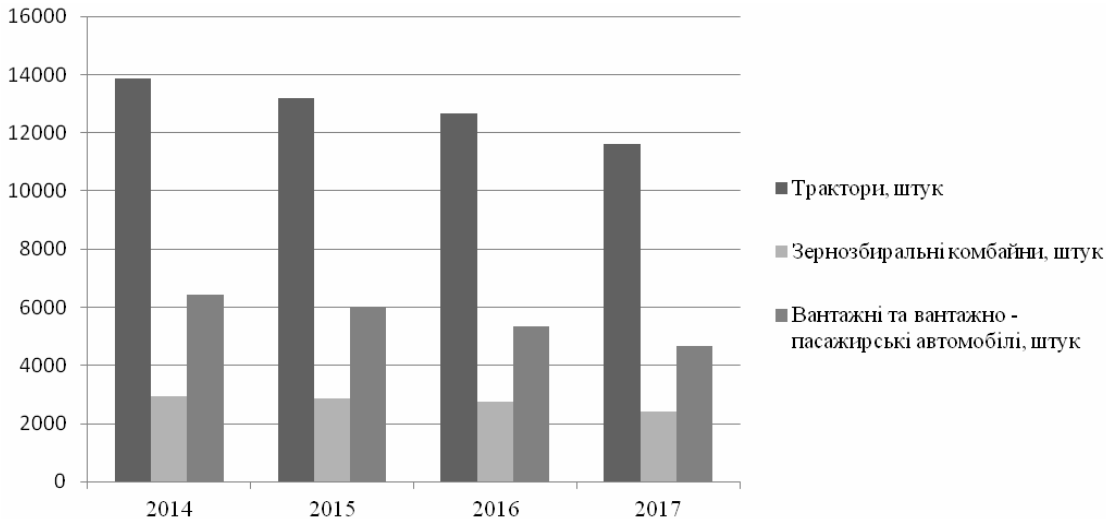
## **МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є обґрунтування основних напрямів вдосконалення державної підтримки агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів для їх подальшого розвитку на основі дослідження особливостей системи державної підтримки в Україні та в провідних країнах світу.

## **ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

На сучасному етапі в сільському господарстві України відбулась поляризація у виробництві сільськогосподарської продукції — самозайняті найменші форми господарювання домінують у виробництві трудомісткої та низькорентабельної продукції, тоді як великі індустріальні високотоварні агроформування — високоприбуткової та низько трудомісткої [14]. Однак, попри вагомий роль невеликих агроформувань у виробництві сільськогосподарської продукції, їх технічне забезпечення залишається на невисокому рівні: згідно зі статистичними даними, у підприємств з площею сільгоспугідь до 100 гектар відбулося зниження кількості основних видів техніки у 2014—2017 рр.: кількість тракторів знизилася на 16 % від загальної кількості або на 2272 штуки, зернозбиральних комбайнів на 18 % від загальної кількості або на 527 штук та вантажних та вантажно-пасажирських автомобілів знизилася на 27 % або на 1572 штуки (рис. 1).

Окрім зменшення наявності технічних засобів, слід враховувати, що кількість зношеної техніки, яку щороку списують підприємства, значно перевищує кількість техніки, що закуповується. Крім того, низький рівень її якості та надійності призводить до збільшення строків



**Рис. 1. Зміна наявності основних видів технічних засобів у підприємств з площею сільськогосподарських угідь до 100 гектарів за 2014–2017 рр.**

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [15].

виконання механізованих робіт, річного та сезонного навантаження на машинно-тракторний парк і втрат сільськогосподарської продукції" [12]. Окрім цього, слід враховувати, що виробники продукції рослинництва з площею сільськогосподарських угідь до 100 гектар фінансово неспроможні сформувати повний комплекс машинно-тракторного парку для своєчасного виконання польових робіт. Також слід враховувати, що по малим та середнім підприємствам допускається вірогідність того, що їм недоцільно мати весь комплекс техніки, враховуючи високу вартість збиральної техніки та рівень прибутковості підприємств. Згідно зі статистичними даними, середня вартість зернозбирального комбайну "Єнісей" у 2017 році становила 1167 тис. гривень, вартість зернозбирального комбайну "Полісся" — 2667 тис. гривень, середня ціна зернозбиральних комбайнів іноземного виробництва складала від 2625 тисяч гривень ("ТС") до 5837 тис. гривень ("Fendt"). Комбайн "John Deere", на який найвищий попит у сільгоспвиробників (у 2017 році було придбано 276 штук), коштував 5 003 тис. гривень [15]. Виробник з прибутком 924 тис. гривень (господарства з площею угідь до 100 га) фінансово не спроможний придбати найдешевший зернозбиральний комбайн "Єнісей" з урожаю одного року навіть за умови спрямування всього отриманого прибутку на його купівлю [16]. Зважаючи на потребу сільгоспвиробників у більш надійній і якійсній техніці, про що свідчить структура її придбання, підприємства з площею угідь від 100,1 до 500 гектар, прибуток яких у 2016 році склав 1591 тис. гривень, зможуть купити комбайн "John Deere" за прибуток мінімум 3-х років. Очевидно, що підприємствам малих та середніх форм господарювання із площею сільгоспугідь до 500 гектарів фінансово досить проблематично сформувати весь необхідний машинно-тракторний парк, враховуючи високу вартість техніки та рівень прибутковості. Виробникам продукції рослинництва в процесі її вирощування та збору урожаю необхідно мати в наявності для ефективного та своєчасного здійснення робіт хоча б мінімальний комплекс технічних засобів: трактор, комбайн, борони, культиватори, плуги, розкидачі гною та добрив. Для придбання мінімального комплексу техніки вітчизняного виробництва (комбайн зернозбиральний "Єнісей", трактор "ХТЗ" з потужністю понад 100 кВт, плуг, культиватор, борона та розкидач гною та добрив) сільгоспвиробнику з площею сільськогосподарських угідь до 100 га потрібно працювати 4,5 роки. Сільгоспвиробнику з площею сільськогосподарських угідь від 100,1 до 500, 0 га для придбання зазначеного комплексу техніки необ-

хідно працювати 2,6 роки. Однак слід враховувати, що аграріям, окрім придбання мінімального комплексу техніки необхідні інші технічні засоби в залежності від спеціалізації підприємства (кормозбиральні комбайни, сівалки, машини і пристрої для поливу, вантажні автомобілі тощо) та здійснювати інші витрати, а саме: купувати насіннєвий матеріал, здійснювати захист сільськогосподарських культур, виплачувати заробітну плату працівникам, оплачувати податкові платежі, перевозити урожай, зберігати та обробляти його, купувати паливо тощо. Тому виробникам продукції рослинництва малих та середніх форм господарювання недоцільно мати в наявності весь комплекс машин та обладнання, який, окрім високої вартості, потребує сервісного технічного обслуговування. Фірмовий сервіс у післягарантійний період, особливо для технічних засобів іноземного виробництва, сільгоспвиробникам невеликих форм господарювання, фінансово складно забезпечити. Недостатній рівень техніко-технологічного оснащення аграріїв в Україні спричиняє недоодержання ними валових зборів з одиниці площі, які є у 2,1—3,2 рази меншими від показника валових зборів зарубіжних країн. А вже на збирання врожаю аграрій має не більше двох тижнів, якщо час подовжується, то частина врожаю гине [17].

Враховуючи значимість малих форм господарювання у розвитку аграрного сектора та недостатній рівень їх технічного забезпечення, одним із шляхів вирішення питання забезпечення сільськогосподарських виробників малих форм господарювання повним комплексом технічних засобів виступає розвиток ринку технологічних робіт та послуг, на якому формування та розвиток обслуговуючих агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів виступає одним із напрямів його розвитку. Метою агротехнологічних кооперативів являється забезпечення його членів виконанням польових робіт в процесі вирощування продукції рослинництва, а саме оранки, культивування, внесення добрив, захисту сільгоспкультур, збору урожаю та інших видів польових робіт, яких потребує виробничий процес та виконання зазначених видів робіт іншим сільськогосподарським виробникам, які не мають у наявності технічних засобів відповідного призначення. Основними перевагами формування агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів саме для сільськогосподарських виробників із площею сільгоспугідь до 500 гектар, являються, окрім забезпечення виробничого процесу повним комплексом технічних засобів, економія постійних витрат (витрати

по зберіганню технічних засобів та обладнання, їх ремонту, сервісному обслуговуванню тощо), яка на сучасному етапі займає значну частку витрат аграріїв. Однак нині розвиток обслуговуючих кооперативів, зокрема, агротехнологічних, не відповідає очікуваним результатам, незважаючи на здійснення державними органами певних кроків для їх розвитку. Згідно зі статистичними даними, станом на 01.02.2020 року, кількість обслуговуючих кооперативів, до яких відносяться агротехнологічні кооперативи із спільного використання технічних засобів, зросла порівняно з 2013 роком, на 272 одиниці [15]. Однак, попри позитивну динаміку, за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, відомо, що станом на 01.01.2017 року функціонувало лише 54% із зареєстрованих [14]. Стосовно агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів, згідно даних Урядового порталу, у 2019 році в порівнянні з 1 січня 2018 р., їх кількість збільшилась та становить 162 одиниці, що показує позитивну динаміку. Однак на сучасному етапі, попри зростання їх кількості, більшою мірою застосовуються неформальні відносини між суб'єктами агробізнесу, що підтверджують результати опитування сільськогосподарських виробників із незначними площами сільгоспугідь Черкаської області. Водночас респонденти висловили готовність до кооперування та закупівлю матеріально-технічних ресурсів та розглядали його одним із найважливіших напрямків формальної кооперації [18]. Також слід зазначити, що під час обстеження машино-тракторного парку деяких працюючих обслуговуючих кооперативів виявлено, що переважна більшість обладнання технічними засобами лише для виконання певних видів польових робіт (оранка, культивування) [19].

Нині в Україні органи державної влади виконують дії для стимулювання розвитку обслуговуючих кооперативів, до яких відносяться агротехнологічні кооперативи із спільного використання технічних засобів. В Податковому законодавстві відбулися зміни, в результаті чого легітимізовано правовий режим неприбутковості обслуговуючих кооперативів. Окрім цього, в останні роки впроваджено ряд державних програм з підтримки сільськогосподарських виробників, у тому рахунку обслуговуючої кооперації: в 2020 році згідно з бюджетною програмою КПКВК "Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників" передбачено фінансування аграріїв за 5 напрямками, серед яких три можуть застосовувати виробники продукції рослинництва в процесі придбання технічних засобів вітчизняного виробництва, та, зокрема, обслуговуючі агротехнологічні кооперативи із спільного використання технічних засобів, фінансування якої здійснюється згідно з Постановою КМУ № 109 та за наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України № 687 [21; 22].

Першим напрямом, який має прямий вплив на формування та розвиток обслуговуючих, зокрема агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів, виступає "Програма розвитку фермерства та кооперативів", на яку в 2020 році заплановано фінансування обсягом 400 млн грн. Згідно з вказаною Програмою, сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам компенсуються консультаційні послуги дорадчих служб у розмірі 90% від вартості консультаційних послуг (сума має бути не більше 10 тис. грн). Окрім цього, 03.06.2020 р. Постановою № 447 [23] КМУ вніс зміни до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств, згідно з якими фінансова підтримка надається сільськогосподарському обслуговуючому кооперативу, до складу якого входить фермерське господарство, часткова компенсація вартості придбаних технічних засобів в розмірі 70% обладнання без урахування суми ПДВ. Сума компенсації має бути не більше 3 млн грн та сільськогосподарський

виробник має попередньо оплатити 100% вартості технічних засобів з ПДВ. У разі залучення кооперативом банківського кредиту на строк до 1 року, аграрії мають сплатити 30% вартості технічного засобу з ПДВ [9].

Одним із напрямів програми "Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників", який опосередковано впливає на розвиток обслуговуючих кооперативів, являється програма здешевлення компенсації вартості вітчизняної техніки та обладнання для всіх підприємств агробізнесу, які придбали техніку, починаючи з 1 січня 2020 року, у розмірі 25%. Тобто у разі створення агротехнологічного кооперативу, у складі якого немає фермерського господарства, аграрії можуть розраховувати на компенсацію вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва у розмірі 25% згідно з Постановою КМУ № 130 [19].

Третім напрямом використання бюджетних коштів, яка також опосередковано впливає на розвиток обслуговуючих, зокрема агротехнологічних кооперативів, виступає фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів для агропідприємств усіх форм власності, якою також можуть скористатися агротехнологічні кооперативи. Програма здешевлення кредитів стосується кредитних коштів, отриманих з 01.01.20 р. згідно з Постановою КМУ № 300 від 29.04.15 р. [24]. При цьому слід зазначити, що програма зі здешевлення кредитів надається на конкурсній основі та аграрії можуть скористатися лише однією із програм державної підтримки протягом року. Окрім цього, учасники зазначеної програми мають відповідати певним вимогам, а саме: не мати порушених справ про банкрутство, не бути банкрутом та не перебувати на стадії ліквідації; не мати простроченої більш ніж шість місяців заборгованості перед держбюджетом, Пенсійним фондом та фондами загальнообов'язкового державного соціального страхування; не користуватися іншими державними програмами.

Стосовно кредитної програми "АгроКуб", яка також виступає одним із напрямів програми здешевлення кредитів та по якій держава компенсує 1,5% облікової ставки, в результаті чого сільгоспвиробник сплачує 1% річних, для придбання дорогокоштовних транспортних засобів не можна застосувати, оскільки максимальна вартість кредитних коштів по кредитній програмі "АгроКуб" складає 1 млн грн із максимальним строком погашення кредитних коштів 12 місяців.

Вищезазначене підтверджує, що державні органи для розвитку обслуговуючої кооперації впроваджують програми фінансової підтримки в Україні, однак при цьому сільськогосподарські виробники зіштовхуються із низкою стримуючих чинників для можливості скористатися вищезазначеними формами державної підтримки, для виявлення яких було досліджено заплановані та фактично спрямовані суми державного фінансування аграріям за період 2014—2019 рр., якими могли скористатися обслуговуючі кооперативи, в тому рахунку агротехнологічні із спільного використання технічних засобів (табл.1). Дослідження показує, що єдиною програмою, яка має прямий вплив на формування та розвиток обслуговуючих, зокрема агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів, являється програма "Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств", яка почала діяти лише з 2018 року. По вказаній програмі було профінансовано в 2018—2019 рр. 96,8% (із запланованих 210,0 млн грн було профінансовано 203,26 млн грн) у 2018 році та в 2019 році фінансування становило 89,7% (із запланованих 465,0 млн грн було фактично профінансовано 416,9 млн грн). Із зазначених сум фінансування на розвиток обслуговуючих кооперативів лише в 2018 році здійснилося на 99,8% (із запланованих 8,6 млн грн було профінансовано 8,58 млн грн). У 2019 році фінансування обслуговуючих кооперативів становило лише 56,0% (із запланованих 5 млн грн було профінансовано лише

Таблиця 1. Розподіл бюджетних коштів згідно з кодами програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету, млн грн

| КІПКВ                                   | Найменування  | Період      |             |                   |             |             |                   |             |             |                   |             |             |                   |              |             |                   |              |             |
|---|---|-------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|-------------------|--------------|-------------|-------------------|--------------|-------------|
|   |   | 2014        |             |                   | 2015        |             |                   | 2016        |             |                   | 2017        |             |                   | 2018         |             |                   | 2019         |             |
|   |   | Заплановано | Фактично    | Профінансовано, % | Заплановано | Фактично    | Профінансовано, % | Заплановано | Фактично    | Профінансовано, % | Заплановано | Фактично    | Профінансовано, % | Заплановано  | Фактично    | Профінансовано, % |              |             |
| 2801230                                 | Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств; в тому разунку обслуговуючих кооперативів | -           | -           | -                 | -           | -           | -                 | -           | -           | -                 | -           | -           | -                 | -            | -           | -                 | -            |             |
|   |   | 3,82        | 3,82        | 0,0               | 3,82        | 3,82        | 100               | 3,8         | 0,96        | 25,3              | 4,77        | 0,00        | 203,26            | 210,0        | 96,8        | 465,0             | 416,9        | 89,7        |
| 2801490                                 | Фінансова підтримка на умовах фінансового лізингу   | -           | -           | -                 | -           | -           | -                 | -           | -           | -                 | -           | -           | -                 | -            | -           | -                 | -            | -           |
|   |   | 3,82        | 3,82        | 0,0               | 3,82        | 3,82        | 100               | 3,8         | 0,96        | 25,3              | 4,77        | 0,00        | 203,26            | 210,0        | 96,8        | 465,0             | 416,9        | 89,7        |
| 2801580                                 | Фінансова підтримка сільгосп-товаровиробників   | -           | -           | -                 | -           | -           | -                 | -           | -           | -                 | -           | -           | -                 | -            | -           | -                 | -            | -           |
|   |   | 4550,0      | 4134,0      | 90,9              | 4550,0      | 4134,0      | 90,9              | 955,0       | 912,86      | 95,6              | 681,79      | 640,22      | 93,9              | 681,79       | 640,22      | 93,9              | 640,22       | 93,9        |
| 2801030                                 | Фінансова підтримка заходів шляхом здешевлення кредитів   | -           | -           | -                 | -           | -           | -                 | -           | -           | -                 | -           | -           | -                 | -            | -           | -                 | -            | -           |
|   |   | 300,0       | 290,65      | 96,9              | 300,0       | 294,8       | 98,3              | 266,0       | 265,9       | 100               | 451,8       | 449,8       | 99,6              | 451,8        | 449,8       | 99,6              | 449,8        | 99,6        |
| <b>Разом по перерахованим програмам</b> |   | <b>3,82</b> | <b>3,82</b> | <b>0,0</b>        | <b>3,82</b> | <b>3,82</b> | <b>100</b>        | <b>3,8</b>  | <b>0,96</b> | <b>25,3</b>       | <b>4,77</b> | <b>0,00</b> | <b>203,26</b>     | <b>210,0</b> | <b>96,8</b> | <b>465,0</b>      | <b>416,9</b> | <b>89,7</b> |

Джерело: складено за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України.

2,8 млн грн). Окрім зазначеного, необхідно враховувати, що по вказаній програмі обслуговуючі кооперативи можуть скористатися одним із зазначених напрямів лише за умови, якщо в склад кооперативу буде входити фермерське господарство. Програми, яка спрямована виключно на підтримку обслуговуючих кооперативів без прив'язки до фермерського господарства, не розроблено.

Стосовно програм фінансової підтримки, які мають опосередкований вплив на формування та розвиток обслуговуючих кооперативів, дослідження показало, що у періоді 2014—2019 рр. жодна із програм, окрім фінансової підтримки заходів в агропромисловому комплексі на умовах фінансового лізингу в 2017 році, не була профінансована на 100%. Програма "Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів", яка почала діяти з 2015 року, була профінансована за період 2015—2019 рр. на 96,9% — 99%. Також слід відмітити недостатнє фінансування в 2018—2019 рр. програми "Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі на умовах фінансового лізингу", по якій було розпочато фінансування з 2017 року та було профінансовано 100% із запланованих 3,82 млн грн. У 2018 році ситуація змінилася та було профінансовано лише 0,96 млн грн із запланованих 3,8 млн грн, що складало 25,3%. У 2019 році по вказаній програмі із запланованих 4,77 млн грн взагалі не відбулося фінансування.

По програмі 2801580 "Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників", одним із завдань якої виступає оновлення машинно-тракторного парку сільськогосподарських виробників та по якій передбачено отримання бюджетної дотації у вигляді компенсації на закупівлю сільгосптехніки та обладнання, яка почала діяти з 2017 року та по якій планувалися значні суми фінансової підтримки, фінансування не було здійснено на 100%. У 2017 році фактична частка фінансування складала 90,9% (4134,06 млн грн із запланованих 4550,0 млн грн), у 2018 році заплановану суму фінансування було зменшено до 955,0 млн грн, із якої було профінансовано сільгосптоваровиробникам грошові кошти в сумі 912,86 млн грн, що складало 95,6% та в 2019 році із запланованих 681,79 млн грн було профінансовано 93,9%, що складало 640,22 млн грн. При цьому слід зазначити, що в 2019 році сільгоспвиробниками було використано 4,34 млрд грн державної підтримки, із яких сільгоспвиробниками було придбано 25 065 одиниць техніки, 426 підприємствами було залучено пільгові кредити в процесі придбання [10]. Однак слід відмітити, що в травні 2020 року ще було не виплачено компенсацію придбання сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва за жовтень — листопад 2020 року розміром 563 млн грн [30].

У 2020 році у державному бюджеті на поточний рік передбачено видатки на суму 4,2 млрд грн, з яких на здевелювання компенсації техніки та обладнання вітчизняного виробництва заплановано 1 млрд грн. Також для підтримки фермерських господарств та кооперативних підприємств заплановано 400 млн грн, у тому числі сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам у сумі 30 млн грн. Однак сума в 400 млн грн порівняно з обсягом у 1 млрд грн в 2018—2019 рр. менша в 2,5 рази [30]. Вищезазначене підтверджує, що державні органи здійснюють певні кроки для підтримки розвитку обслуговуючої кооперації, однак її розвиток нині не відповідає очікуваним результатам. Дослідження шляхів забезпечення технічними засобами сільськогосподарських виробників малих форм господарювання завдяки створенню нових та розвитку існуючих агротехнологічних кооперативів потребує вивчення досвіду європейських держав, де саме завдяки державній підтримці відбувається розвиток обслуговуючої кооперації. Дуже розвинена сільськогосподарська кооперація у Франції, яка об'єднує близько 90% фермерів та завдяки кооперативам із спільного використання техніки (GUMA) французькі фермери забезпечують виробничий процес сучасними технічними засобами та висококваліфікованими кадрами. Машини та обладнання кооперативів являються колективною власністю та частково приватною власністю членів кооперативів. Слід зазначити, що підтримка сільськогосподарської кооперації у Франції органами державної влади полягає як у зменшенні податкового навантаження, так і в бюджетному фінансуванні: сільськогосподарські кооперативи звільнені від податку на прибуток та перші п'ять років діяльності держава фінансує адміністративні витрати та утримання спеціалістів по освоєнню новітніх технологій. Окрім цього, кооперативи GUMA у разі колективного придбання технічних засобів отримують від держави компенсацію у розмірі 20%. Також кооперативи GUMA звільнені від податку на нерухомість та для них зменшені місцеві податки [20].

У Литві державна підтримка в період формування новостворених сільськогосподарських кооперативів передбачає в перші п'ять років діяльності отримання поза конкурсом компенсації витрат (перший рік — 100%, другий — 80%, третій — 60%, четвертий — 40%, п'ятий — 20%) [17], що сприяє розвитку кооперації. У Люксембурзі не підлягають оподаткуванню кооперативи, діяльність яких зосереджена на колективному використанню техніки [14]. У Німеччині на організацію кооперативів машинним товариствам надається компенсація у розмірі до 50% [29]. Дослідження досвіду розвинених країн світу свідчить про пріоритетність аграрної політики в руслі формування моделі сталого розвитку сільських територій [28].

Стосовно України, незважаючи на вказані дії державних органів із підтримки обслуговуючої кооперації, зокрема агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів, їх розвиток не відповідає очікуваним результатам. Аграрії в процесі створення та діяльності обслуговуючих кооперативів, в тому рахунку агротехнологічних, стикаються із низкою перешкод:

по-перше, компенсація вартості технічних засобів у розмірі 70% можлива лише у випадку, якщо членом обслуговуючого кооперативу є хоча б одне фермерське господарство. У разі створення обслуговуючого кооперативу, у складі якого немає фермерського господарства, аграрії можуть розраховувати лише на компенсацію вартості придбаних технічних засобів вітчизняного виробництва на компенсацію лише у розмірі 25%, що являється недостатнім для новоствореного кооперативу. Підтримуємо думку О.В. Захарчука, що на сучасному етапі сільськогосподарські виробники віддають перевагу технічним більш продуктивним засобам іноземного виробництва, тому 25% компенсації не зможе по-

вною мірою зацікавити покупців. Показник компенсації необхідно підняти як мінімум до рівня 40% для всіх сільськогосподарських виробників, не лише для фермерських господарств [5];

по-друге, стримуючим чинником для використання вказаної програми виступають попередня оплата вартості технічного засобу. Необхідність оплатити вартість придбаної техніки в розмірі 100%, для аграріїв проблематично, враховуючи невисокий рівень доходу сільськогосподарських виробників та високу вартість збиральної техніки. Середня вартість зернозбиральних комбайнів згідно статистичних даних у 2018 році на склала 5 074 100 грн, аграріям дуже складно внести в банк повну вартість технічного засобу;

по-третє, проблеми в забезпеченні кредитними ресурсами, оскільки обслуговуючі кооперативи, до яких відносяться агротехнологічні, являються неприбутковими організаціями, що створює перешкоди в отриманні кредитних коштів. Водночас слід враховувати, що в Україні кредитні ресурси кооперативам із спільного використання техніки надаються на конкурентній основі. Оскільки вони мають статус неприбуткової організації, це може призвести до виникнення додаткових обтяжень під час процедури отримання кредитних коштів;

по-четверте, нерівномірність, затримка фінансування за програмами державної підтримки призводить до стримування аграріїв у процесі прийняття рішення стосовно можливістю скористатися державною фінансовою підтримкою в процесі придбання технічних засобів та обладнання як усіма сільськогосподарськими виробниками, так і обслуговуючими агротехнологічними кооперативами із спільного використання технічних засобів. У 2019 році сільськогосподарським виробникам по програмі державної фінансової підтримки, до якої було включено компенсацію придбання сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва, із запланованих 127 млн грн було профінансовано лише 43, 408 млн грн [25];

по-п'яте, державні програми розвитку обслуговуючої кооперації не дієві або аграрії необізнані стосовно можливості ними скористатися. За даними соціологічного дослідження "Оцінка інструментів державної підтримки сільськогосподарських виробників", у 2017 році 31,3% господарств населення та 32,3% сільськогосподарських підприємств вважали, що без попередніх домовленостей стати учасником програми державної фінансової підтримки неможливо. Водночас інформацією стосовно можливої участі у державних програмах фінансової підтримки володіли лише 15,1% [26].

## ВИСНОВКИ

Одним із важливих чинників стійкого розвитку аграрного ринку виступає розвиток ринку агротехнологічних робіт та послуг, на якому формування та розвиток кооперативів із спільного використання технічних засобів виконує значущу роль. Для зростання кількості обслуговуючих агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів та їх розвитку державні органи мають розробити та ввести в дію довгострокову державну програму підтримки функціонуючих та новостворених кооперативів без прив'язки до фермерських господарств, основною метою якої має виступати можливість членів кооперативу здійснювати фінансове планування придбання технічних засобів в довгостроковій перспективі. Окрім цього, фінансовій компенсації як залучених кредитних ресурсів, так і по програмі здевелювання технічних засобів та обладнання шляхом компенсації вартості має проходити у встановлені строки, без затримки траншу.

Також слід враховувати, що новостворені агротехнологічні кооперативи в період становлення потребують державної фінансової підтримки в процесі придбання технічних засобів та обладнання у вигляді зменшення вартості машин та обладнання на суму компенсації,

у результаті чого сума за придбання трактору, чи комбайну буде значно менша, що збільшить привабливість програми часткової компенсації.

Окрім цього, розмір компенсації 25% для новостворених та існуючих агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів, у складі яких немає фермерського господарства, варто підняти до рівня 40%, що сприятиме зростанню придбання сільськогосподарськими виробниками технічних засобів вітчизняного виробництва.

Також, враховуючи зарубіжний досвід розвитку агротехнологічних кооперативів із спільного використання техніки Люксембургу, в перші п'ять років функціонування новоствореного агротехнологічного кооперативу із спільного використання технічних засобів необхідно звільнити від сплати податків та зборів.

У результаті реалізації зазначених пропозицій в Україні буде створено більш сприятливі умови для створення нових та розвитку існуючих агротехнологічних кооперативів із спільного використання технічних засобів, що матиме позитивний вплив на зростання забезпечення аграріїв малих форм господарювання повним комплексом технічних засобів, яких потребує виробничий процес та розвитку ринку агротехнологічних робіт та послуг.

## Література:

1. Саблук П.Т., Лузан Ю.А. Основні напрями удосконалення державної аграрної політики в Україні. Економіка АПК. 2011. № 5. С. 3—15.

2. Беззуб І. Перспективи розвитку сімейних фермерських господарств в Україні // Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ. URL: [http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=419:agropromislovij-sektor-2-&catid=8&Itemid=350](http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=419:agropromislovij-sektor-2-&catid=8&Itemid=350)

3. Хаустова В.Є., Полякова О.Ю., Леванда О.М. Аналіз проблем та тенденцій розвитку сільських територій України. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 229—250.

4. Концептуальні засади розвитку аграрної сфери та сільських територій України: монографія / за ред. М.О. Кизима; авт. кол.: М.О. Кизим, Н.В. Белікова, О.Ю. Полякова, В.Є. Хаустова, І.Ю. Гришова, І.В. Ярошенко, О.М. Красносова, А.Г. Михайленко, І.В. Семигуліна, О.В. Тур, О.М. Леванда, Р.В. Харченко, П.К. Семигулін). Харків: ФОП Лібуркіна А.М., 2020. 276 с.

5. Захарчук О.В. Проблеми матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств України. Економіка АПК. 2019. № 2. С. 48—56.

6. Жураковська Л.А. Стан і перспективи розвитку малих форм господарювання в аграрному секторі України. Проблеми економіки. 2020. № 2 (44). С. 104—110.

7. Кропивко М.Ф. Стратегічне бачення аграрного устрою України. Економіка АПК. 2017. № 4. С. 5—16.

8. Лупенко Ю.О. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в аграрній сфері України. Економіка АПК. 2014. № 12. С. 5—11.

9. Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г., Месель-Веселяк В.Я. Перспективні форми організації господарської діяльності на селі: наукова доповідь. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2019, 114 с.

10. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2016. № 6. С. 3—42.

11. Марков Р.Р. Державна підтримка процесів технічного забезпечення галузей рослинництва. Економіка та управління національним господарством. 2019. Вип. I (73). С. 27—39.

12. Назаркевич О.Б. Державне регулювання розвитку малого аграрного підприємництва в Україні: дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2016. 286 с.

13. Шпичак О.М. Проблеми адаптації ціноутворення на продукцію АПК України до євроінтеграційних умов. Науковий вісник НУБІП України. 2007. № 110. С. 15—21.

14. Агропортал "Пропозиція — все про агропромисловий комплекс". URL: <https://propozitsiya.com/ua/ekonomika-procesiv-zbyrannya-zernovyh> (дата звернення: 24.07.2020 р.).

15. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.09.2020).

16. Єфімцева Л.О. Детермінанти формування попиту на ринку агротехнологічного сервісу. Економіка АПК. 2019. № 6. С. 111—118.

17. Карпенко О.В. Аналіз стану та конкурентоспроможності фермерських господарств в контексті складових економічної безпеки. Культура народів Причерномор'я. 2014. № 273. С. 219—223.

18. Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=cb04631c-ffd7-49cd-bc0c-MinekonomikiSformuvaloModelDerzhavnoiPidtrimkiApk2020>— ZUrakhuwanniamPropozitsiiGromadskosti (дата звернення: 16.03.2020).

19. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 березня 2017 р. № 130. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <http://https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/130-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.05.2020).

20. Чан-Хі О.С., Мосійчук Н.О. Сільськогосподарська кооперація: зарубіжний досвід для України. Інтернаука. 2017. № 2. С. 13—18.

21. Постанова КМУ від 19.02.2020 № 109 "Про внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 08.02.2017 № 77". База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <http://https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/109-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.08.2020).

22. Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 10.04.2020 № 687 "Про затвердження розподілу коштів за бюджетною програмою КПКВК "Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників на 2020 рік". База даних "Документи" / Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <http://https://me.gov.ua/Ascod/List?lang=uk-UA&id=6100980f-2505-40b6-ab5b-6328305f2bb3&tag=Dokumenti&pageNumber=779&fCtx=inName&fSort=date&fSdir=asc> (дата звернення: 07.09.2020).

23. Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 червня 2020 р. № 447. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.07.2020).

24. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 300. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.07.2020).

25. Журнал "УТЕКА". URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-%20derzhavna-pidrymka-investycii-71-gosudarstvennaya-podderzhka-fx-i-selxozkooperativov> (дата звернення: 01.09.2020).

26. Русан В.М. Державна аграрна політика: оцінка ефективності та шляхи удосконалення. Аналітична записка, серія "Економіка". 2019. № 2. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-08/ANALIT%20RUSAN%20ECONOMICS%20%23%20%202019.pdf> (дата звернення: 08.08.2020).

27. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <http://minagro.gov.ua> (дата звернення: 24.09.2020 р.).

28. Приліпко С.М. Публічне управління розвитком обслуговуючої кооперації сільських територій в Україні: дис. д-ра. з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2019, 540 с.

29. Небрат В.В., Дідківська Л.В. Сільськогосподарська кооперація в Україні та фінансові механізми її державної підтримки в контексті зарубіжного досвіду. Агросвіт. 2010. № 16. С. 8—16.

30. НІАУ "Укрінформ". URL: [http:// https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3012834-pidtrimka-fermeriv-derzavou-e-varianti-ale-e-j-nuansi.html](http://https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3012834-pidtrimka-fermeriv-derzavou-e-varianti-ale-e-j-nuansi.html) (дата звернення: 29.10.2020).

## References:

1. Sabluk, P.T. and Luzan, Yu.A. (2011), "The main directions of improving the state agricultural policy in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 3—15.

2. Bezzub, I. (2014), "Prospects for the development of family farms in Ukraine", *Tsentr doslidzhen' sotsial'nykh komunikatsij NBUV*, available at: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=419:agropromislovij-sektor-2-&catid=8&Itemid=350](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=419:agropromislovij-sektor-2-&catid=8&Itemid=350) (Accessed 10 Jan 2021).

3. Khaustova, V.Ye. Poliakova, O.Yu. and Levanda, O.M. (2020), "Analysis of problems and trends in the development of rural areas of Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 229—250.

4. Kyzym, M. O. (2020), *Kontseptual'ni zasady rozvytku ahrarnoi sfery ta sil'skykh terytorij Ukrainy [Conceptual bases of development of agrarian sphere and rural territories of Ukraine]*, FOP Liburkina L.M., Kharkiv, Ukraine.

5. Zakharchuk, O.V. (2019), "Problems of material and technical support of agricultural enterprises of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 48—56.

6. Zhurakovs'ka, L.A. (2020), "Status and prospects of development of small forms of management in the agricultural sector of Ukraine", *Problemy ekonomiky*, vol. 2 (44), pp. 104—110.

7. Kropyvko, M.F. (2017), "Strategic vision of the agrarian system of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 5—16.

8. Lupenko, Yu.O. (2014), "Priority areas of innovation in the agricultural sector of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 12, pp. 5—11.

9. Lupenko, Yu.O. Shpykuliak, O.H. and Mesel'-Veseliak, V.Ya. (2019), *Perspektyvni formy orhanizatsii hospodars'koi diial'nosti na seli [Promising forms of economic activity in rural areas]*, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

10. Mesel'-Veseliak, V.Ya. and Fedorov, M.M. (2016), "Strategic directions of development of the agricultural sector of the economy of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 37—42.

11. Markov, R.R. (2019), "State support of processes of technical support of crop industries", *Ekonomika ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom*, vol. I (73), pp. 27—39.

12. Nazarkevych, O.B. (2016), "State regulation of small agricultural business development in Ukraine", Ph.D. Thesis, Economy, Lviv, Ukraine.

13. Shpychak, O.M. (2007), "Problems of adaptation of pricing for agricultural products of Ukraine to European integration conditions", *Naukovyj visnyk NUBIP Ukrainy*, vol. 110, pp. 15—21.

14. Propozitsiia (2016), "Process economics: grain harvesting", available at: <https://propozitsiya.com/ua/ekonomika-procesiv-zbyrannya-zernovyh> (Accessed 10 Jan 2021).

15. State Statistics Service of Ukraine (2021), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 10 Jan 2021).

16. Yefimtseva, L.O. (2019), "Determinants of demand generation in the agricultural technology market", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 111—118.

17. Karpenko, O.V. (2014), "Analysis of the state and competitiveness of farms in the context of components of

economic security", *Kul'tura narodov Prychernomor'ia*, vol. 273, pp. 219—223.

18. Ministry for Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine (2021), available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=cb04631c-ffd7-49cd-bc0c-MinekonomikiSformuvaloModelDerzhavnoiPidtrimkiApk2020-ZurakhuvanniamPropozitsiiGromadskosti> (Accessed 10 Jan 2021).

19. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "On approval of the Procedure for the use of funds provided in the state budget for partial compensation of the cost of agricultural machinery and equipment, special wagons for grain transportation, equipment for bioethanol production and electricity from biomass purchased from domestic producers", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/130-2017-%D0%BF> (Accessed 10 Jan 2021).

20. Chan-Khi, O, and Mosijchuk, N.O. (2017), "Agricultural cooperation: foreign experience for Ukraine", *Internauka*, vol. 2, pp. 13—18.

21. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 08.02.2017 № 77", available at: [http:// https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/109-2020-%D0%BF#Text](http://https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/109-2020-%D0%BF#Text) (Accessed 10 Jan 2021).

22. Ministry for Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine (2020), Order "About the statement of distribution of means under the budgetary program KPKVK 121150 "Financial support of agricultural producers" for 2020", available at: [http:// https://me.gov.ua/Ascod/List?lang=uk-UA&id=6100980f-2505-40b6-ab5b-6328305f2bb3&tag=Dokumenty&page-Number=779&fCtx=inName&fSort=date&fSdir=asc](http://https://me.gov.ua/Ascod/List?lang=uk-UA&id=6100980f-2505-40b6-ab5b-6328305f2bb3&tag=Dokumenty&page-Number=779&fCtx=inName&fSort=date&fSdir=asc) (Accessed 10 Jan 2021).

23. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), "On amendments to the Procedure for the use of funds provided in the state budget for the provision of financial support for the development of farms", Resolution available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447-2020-%D0%BF#Text> (data zvernennia: 05.07.2020). (Accessed 10 Jan 2021).

24. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "About the statement of the Order of use of the means provided in the state budget for financial support of actions in an agroindustrial complex by reduction in price of credits", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300-2015-n#Text> (Accessed 10 Jan 2021).

25. Mal'shakova, S. (2019), "State support of FG and agricultural cooperatives", UTEKA, available at: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-%20derzhavna-pidrymka-investycii-71-gosudarstvennaya-podderzhka-fx-iselxozkooperativov> (data zvernennia: 01.09.2020). (Accessed 10 Jan 2021).

26. Rusan, V.M. (2019), "State agricultural policy: evaluation of efficiency and ways to improve", available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-08/ANALIT%20RUSAN%20ECONOMICS%20%23%202%-202019.pdf> (Accessed 10 Jan 2021).

27. Ministry of agrarian policy and food of Ukraine (2021), available at: <http://minagro.gov.ua> (Accessed 10 Jan 2021).

28. Prylipko, S.M. (2019), "Public management of the development of service cooperation in rural areas in Ukraine", Ph.D. Thesis, Public Administration, Kyiv, Ukraine.

29. Nebrat, V.V. and Didkivs'ka, L.V. (2010), "Agricultural cooperation in Ukraine and financial mechanisms of its state support in the context of foreign experience", *Ahrosvit*, vol. 16, pp. 8—16.

30. Ukrinform (2020), "State support for farmers: there are options. But there are nuances", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3012834-pidtrimka-fermeriv-derzavou-e-varianti-ale-e-j-nuansi.html> (Accessed 10 Jan 2021).

*Стаття надійшла до редакції 12.01.2021 р.*



*М. М. Надейко,  
аспірант, асистент кафедри економіки підприємства  
та інноваційних технологій, Львівський університет бізнесу та права  
ORCID ID: 0000-0002-1011-3477*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.131

## ОПТИМІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

*M. Nadeyko,  
Postgraduate student, Assistant of the Department of Enterprise economics  
and innovative technologies, Lviv University of Business and Law*

### SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT OPTIMIZATION

*Сформовано економіко-математичну модель оптимізації результатів управління соціальною відповідальністю. Визначено, що у процесі управління оцінювати не лише вартість соціальних інвестицій, але й ефективність здійснених заходів. Визначено, що ефект впливу менеджменту соціальної відповідальності на підприємство має характеризуватись середньою ефективністю від провадження заходів за всіма векторами соціальної відповідальності. Виокремлено цільову функцію — ефективність менеджменту соціальної відповідальності. Умовами досягнення максимуму обрано прибуток та витрати на впровадження заходів соціального спрямування. Доведено, що результат менеджменту соціальної відповідальності залежатиме від схильності управлінського персоналу до ризику. На основі Звіту соціальної відповідальності та фінансової звітності ТОВ СП "Нібулон" здійснено апробацію оптимізаційної моделі. Проаналізовано економіко-математичну модель у результаті чого встановлено її адекватність.*

*The economic-mathematical model of optimization of results of management of social responsibility is formed. In the process of research the methods of generalization, systematization and economic-mathematical modeling of economic processes are used in order to minimize risks and maximize the target function. It is determined that in the management process to assess not only the cost of social investment, but also the effectiveness of the measures taken. The directions of social responsibility implementation, which are most often found in the social reports of domestic enterprises, have been identified. It is determined that the effect of social responsibility management on the enterprise should be characterized by the average efficiency of measures for all vectors of social responsibility. The target function is singled out — the effectiveness of social responsibility management. It is proved that its optimization is the achievement of the maximum value. The conditions for achieving the maximum are the profit and expenses for the implementation of social measures. It is substantiated that it is not possible to achieve 100% efficiency due to the constant growth of profits. It is proved that the result of social responsibility management will depend on the risk appetite of management staff.*

*The forecast of a condition of stability at certain expenses under condition of introduction of measures of social responsibility at the enterprise is reflected. Based on the Social Responsibility Report and financial statements of JVNibulon LLC, the optimization model was tested. The economic-mathematical model is analyzed as a result of which its adequacy is established. The dependence of the value of the company's profit on the costs of implementing social responsibility management is calculated and the economic meaning of this dependence*

*is established. It is determined that the optimal efficiency of social responsibility management in 2019 has not been achieved and the optimal costs are several times less than critical. The company has the potential to increase the efficiency of social responsibility management to a critical cost limit of UAH 24 million, subject to constant profit growth.*

*Ключові слова: управління, економіко-математичне моделювання, оптимізація, соціальна відповідальність.*

*Key words: management, economic and mathematical modeling, optimization, social responsibility.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Соціальна відповідальність в Україні лише набуває статусу обов'язкового компоненту в управлінні підприємством. Можливість розвитку виникає за умови долучення суб'єктів господарювання до практики відповідального бізнесу, що відповідає Цілям сталого розвитку.

Порядок денний сталого розвитку до 2030 року, прийнятий усіма державами-членами Організації Об'єднаних Націй у 2015 році, забезпечує спільний план миру та процвітання для людей та планети, як зараз, так і в майбутньому [5].

На сьогодні існує безліч методик аналізу соціальної відповідальності підприємства, але кожна з них має свої характерні особливості, які відрізняють її від інших. Основне, що їх поєднує — це необхідність вартісної оцінки соціальних проектів та визначення їх ефективності. Зважаючи на відсутність нефінансової звітності, управлінським структурам важко ідентифікувати необхідну для аналізу інформацію щодо соціальної відповідальності і тим більше визначити критерії її ефективності. Формування методичних рекомендацій щодо визначення ефективності менеджменту соціальної відповідальності та її оптимізування є актуальним та своєчасним завданням.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням проблематики оцінювання статусу менеджменту соціальної відповідальності присвячені праці таких вчених: Березіна О. [1], Буян О. [2], Воробей В. [3], Ворона О. [4], Євтушенко В. [9]. Всі вони схильні до думки, що оцінка має визначати місце у рейтингу соціальної активності в межах певної оціночної системи. Проаналізувавши всі існуючі методики можна стверджувати, що більшість з них є трудомісткі через необхідність оцінювання значної кількості критеріїв, що потребує залучення додаткових експертів. Попри ґрунтовні дослідження не існує єдиних підходів до оцінки ефективності заходів соціального спрямування та їх оптимізації на рівня, що дає можливість підприємству впроваджувати й інші стратегічні цілі розвитку.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є розроблення методичних рекомендацій щодо економіко-математичного моделювання ефективності менеджменту соціальної відповідальності задля її максимізації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Соціальна відповідальність підприємства має можливість здобути більшу довіру як у зовнішніх, так і внутрішніх стейкхолдерів, включаючи своїх споживачів, співробітників, інвесторів та громади, що з часом приносить більшу цінність ніж просто отримання прибутку. Застосування стійкої ділової практики може також допомогти зменшити витрати та стимулювати інновації.

В Україні стрімко розвивається процес переосмислення важливості і змісту соціальної відповідальності з благодійництва у сторону цілей сталого розвитку. Директор Альянсу глобального розвитку, USAID Данієл Рунде зазначає, що відбувається так звана зміна у сприйнятті КСВ. А саме:

— компанії почали усвідомлювати, що узгодження проектів зі стратегічними бізнес-цілями може покращити їх конкурентні переваги. Це може покращити навички та залучення своїх співробітників, їхнє розуміння місцевих ринків та допомогти їм бути повноцінними та продуктивними членами громад, яким вони служать. Вони все частіше використовують основні активи для цих цілей;

— люди все частіше вважають, що компанії є важливими учасниками суспільства з важливими засобами та наслідками; що відповідальний бізнес має силу розвивати більш згуртоване суспільство; і що вони можуть сприяти стійкості економічної системи;

— підприємства визнають потенціал відповідальної практики щодо надання важливих переваг з точки зору управління ризиками, економії коштів, доступу до капіталу, відносин із клієнтами, задоволеності працівників, стійкості діяльності, здатності до інновацій та отримання прибутку [10].

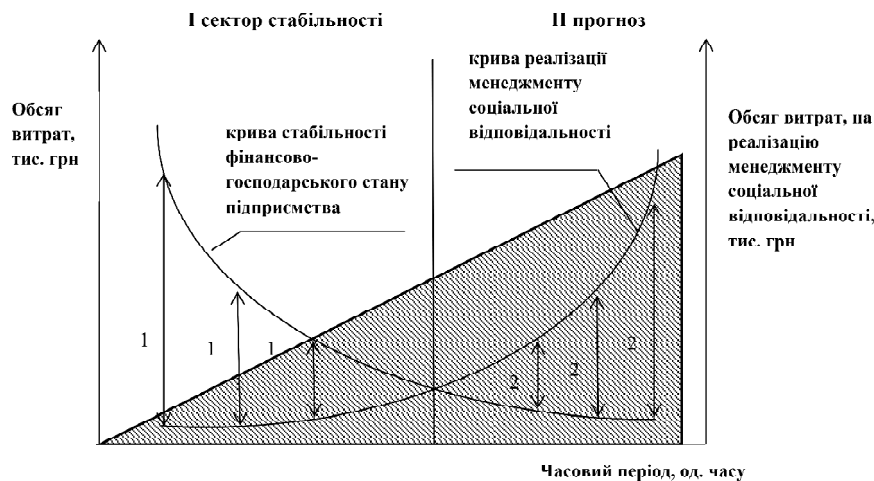
У процесі управління рішення приймаються найчастіше на основі досвіду, наших знань, інтуїції, поставленої мети або суб'єктивної думки особи, що приймає це рішення. Управління вимагає від кожного володіння ефективними прийомами міркувань і дій, застосування яких дасть змогу досягти поставленої мети. При цьому дуже важливо, щоб особа, що приймає управлінське рішення, була здатна знайти найкращі у визначеному відношенні оптимальні шляхи і засоби прийняття рішення [7, с. 5].

Ключовим показником реалізації заходів менеджменту соціальної відповідальності ми вважаємо "Ефект впливу на підприємство". У зв'язку з тим, що ефекти від деяких факторів успіху оцінити важко, як наприклад підвищення іміджу підприємства, з метою математичного моделювання задля оптимізації варто обрати ефективність впровадження заходів соціальної відповідальності. На нашу думку, ефект впливу має характеризуватись середньою ефективністю від впровадження заходів за всіма векторами соціальної відповідальності (1),

$$C_{CSR} = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n} \times 100 \rightarrow \max, i = \overline{1, n} \quad (1),$$

де  $C_{CSR}$  — загальний ефект від впровадження заходів соціальної відповідальності;  $E_i$  — ефективність функціонування менеджменту соціальної відповідальності за внутрішніми та зовнішніми векторами,  $i = \overline{1, n}$ , де  $n$  — кількість векторів здійснення заходів соціальної відповідальності.

Ми ідентифікували напрями здійснення соціальної відповідальності, які найчастіше зустрічаються у соціальних звітах вітчизняних підприємств.



Примітка:  $\bar{1}$  — сума витрат, що забезпечує стабільність;  $\bar{2}$  — сума витрат, що покриватимуть антикризові заходи"; I — сектор стабільності; II — сектор прогнозу.

**Рис. 1.** Прогноз стану стабільності при певних витратах за умови впровадження заходів соціальної відповідальності на підприємстві

Джерело: побудовано автором.

У нашому випадку чисельник матиме вигляд (2):

$$\sum_{i=1}^9 E_i = E_p + E_{pp} + E_z + E_c + E_b + E_g + E_N + E_w + E_l + E_k \quad (2),$$

$E_p$  — вектору "Відповідальність перед персоналом у напрямках забезпечення безпеки праці, охорони здоров'я, мотивування та розвитку персоналу";  $E_{pp}$  — "Відповідальність за формування сприятливого психологічного клімату, як всередині колективу так і за його межами (з контрагентами)";  $E_z$  — "Відповідальність щодо виконання податкового, митного, господарського, трудового законодавства у процесі господарської діяльності";  $E_c$  — "Відповідальність за якість та безпечність продукції перед покупцями та замовниками";  $E_b$  — "Відповідальність щодо екологічної безпеки всього процесу виробництва";  $E_g$  — "Відповідальність перед громадою";  $E_N$  — "Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів";  $E_w$  — "Відповідальність перед державними фіскальними органами та державою";  $E_l$  — "Відповідальність перед покупцями та замовниками";  $E_k$  — "Відповідальність перед контрагентами та партнерами".

Ефективність функціонування за кожним вектором складатиметься з двох частин — ефекту від якісних показників та ефекту від кількісних показників (див. 3).

$$E_i = E_{1i} \times E_{2i} \quad (3),$$

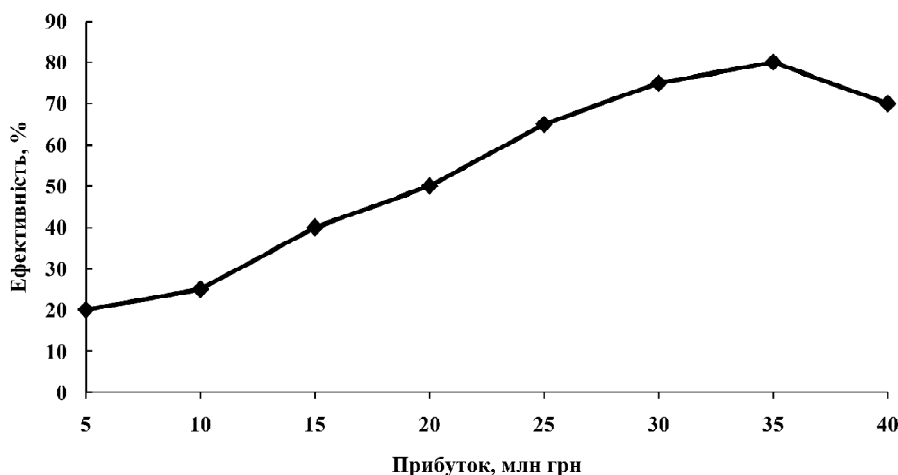
де  $E_{1i}$  — ефект від якісних критеріїв;  $E_{2i}$  — ефект від кількісних критеріїв.

Для визначення ефекту від якісних показників, тобто тих, що характеризуються критеріями, з оцінкою за двійковою системою — "1, 0", будемо враховувати кількість таких критеріїв та його вагу. Вага, на нашу думку може визначатись на основі експертного оцінювання. При цьому такий ефект можна розрахувати за формулою (4).

$$E_{i1} = \frac{F_m}{m} \times \sum_{j=1}^m K_j, j = \overline{1, m} \quad (4),$$

де  $F_m$  — сума показників, що оцінюють наявність на підприємстві одного з якісних критеріїв вектору соціальної відповідальності,  $m$  — кількість таких критеріїв;  $K_j$  — коефіцієнти, що визначають вагу критеріїв,  $j = \overline{1, m}$ , де  $j$  — кількість оцінок експертів.

Але може статись ситуація, що на думку експертів або згідно з рішенням управлінського персоналу такі критерії матимуть однакову вагу. В цьому випадку коефіцієнти, що визначають вагу критеріїв приймають за 1. Частина формули  $\sum_{j=1}^m K_j$  буде тотожна  $m$  і її можна буде скоротити, відповідно формула 4 матиме вигляд 5.



**Рис. 2.** Графік залежності ефективності менеджменту соціальною відповідальністю від прибутку

Джерело: побудовано автором у процесі апробації моделі як прогноз на 2020—2022 рр.

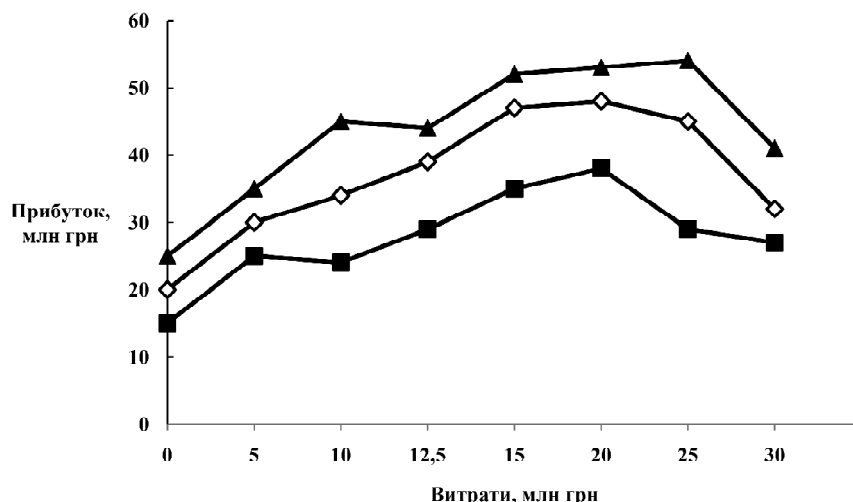


Рис. 3. Залежність оптимального прибутку від загальних витрат на здійснення заходів соціального спрямування за всіма векторами ( $V_{CSR}$ )

Джерело: побудовано автором у процесі апробації моделі.

$$E_{i1} = \frac{F_m}{m} \quad (5).$$

Відповідно ефективність від менеджменту соціальної відповідальності за кількісними критеріями — це ефективність від впровадження кожного окремого вектору соціальної відповідальності, яка розраховується, як відношення загального прибутку підприємства до витрат на впровадження заходів соціальної відповідальності. Тобто показник  $E_{2i}$  можна представити у вигляді формули (6):

$$E_{2i} = \frac{P}{V_{CSR i}} \quad (6),$$

де  $P$  — прибуток підприємства за звітний період;  $V_{CSR i}$  — витрати на здійснення заходів у межах  $i$ -го вектора менеджменту соціальної відповідальності.

Витрати на запровадження заходів соціальної відповідальності не є податковими витратами, тобто мають здійснюватися за рахунок доходу підприємства. Є лише певний законодавчо встановлений обсяг доходу, попереднього звітного періоду, на який ми маємо право зменшити суму оподаткованого доходу звітного періоду у випадку здійснення благодійності. Зважаючи на те, що здійснюючи безоплатну передачу будь-якого виду активу, навіть у благодійних цілях, у нас виникає зобов'язання з ПДВ у частині залишкової вартості такого активу, з метою моделювання ми не будемо враховувати частину таких витрат під час розрахунку прибутку звітного періоду. Такі витрати ми будемо вважати частиною. У свою чергу розрахунок прибутку матиме вигляд (7)

$$P = \sum_{d=1}^s D_d \times r - \sum_{v=1}^h V_v \times \frac{1}{r} - \sum_{i=1}^n V_{CSR i}, \quad (7),$$

$$d = \overline{1, s}, v = \overline{1, h}$$

де  $D_d$  — сума доходів від всіх видів діяльності,  $d$  — вид діяльності,  $d = \overline{1, s}$ ,  $s$  — кількість видів діяльності;  $V_v$  — сума витрат згідно статутної діяльності,  $v$  — витрати діяльності,  $v = \overline{1, h}$ , де  $h$  — кількість витрат діяльності; множник  $\frac{1}{r}$ -го виду, що вказує на зменшення витрат чи  $r$ -го виду — вказує на збільшення доходів за рахунок впровадження векторів соціальної відповідальності, що мають вплив на зменшення витрат та збільшення доходів. Свого роду кількість таких множників частково вказує на фактори успіху.

Для отримання інформації про максимізацію ефекту від підвищення ефективності менеджменту соціальної відповідальності, функція прибутку має розглядатись з точки зору стабільності зростання. Тобто прибуток кожного наступного звітного періоду має бути більшим за попередній, з цієї точки зору прибуток стає

не цільовою функцією а умовою.

$$P \rightarrow \max, P \geq P_M \quad (*),$$

де  $P_M$  — прибуток попереднього звітного періоду. З іншого боку зростання прибутку забезпечується мінімізацією витрат. У нашому випадку, ми не ставимо за мету зменшення витрат діяльності підприємства, але витрати на здійснення заходів соціальної відповідальності мають забезпечувати розвиток підприємства за всіма його напрямками, тобто не лише не обмежувати звичайну діяльність підприємства, але сприяти досягненню стратегічних цілей. Друга умова економіко-математичної моделі матиме вигляд (\*\*).

$$0 \leq V_{CSR i} \leq W \quad (**),$$

де  $W$  — критичний обсяг витрат, що може спричинити порушення стратегічних планів.

Для кожного підприємства поняття стабільності і його вартісна оцінка, обсяг витрат на соціальні заходи, на який готове піти керівництво підприємства не порушуючи при цьому інші стратегічні цілі, залежатиме від багатьох факторів. Визначальним для нас є схильність керівництва підприємства до ризику. Саме цей чинник сприятиме досягненню позитивного прогнозу. Графічно можна відобразити прогноз стану стабільності при певних витратах за умови впровадження заходів соціальної відповідальності на підприємстві (рис. 1).

Відповідно, чим більше особа, яка приймає стратегічні цілі схильна до ризиків, тим далі вона може вийти з сектору стабільності. Але варто зважати, що ймовірно можуть виникнути ситуації коли понісни витрати на соціальні заходи, наприклад підвищення енергоефективності, може змінитись крива витрат і зміститись межа зони стабільності.

Економіко-математична модель оптимізації ефективності з виконанням умов постійного зростання прибутку та не досягнення критичних витрат матиме такий вигляд (8):

$$\left\{ \begin{array}{l} C_{CSR} = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n} \times 100 \rightarrow \max, i = \overline{1, n}; \\ P \rightarrow \max, P \geq P_M; \\ 0 \leq V_{CSR i} \leq W; \\ \sum_{i=1}^n E_i = E_p + E_{pp} + E_z + E_c + E_b + E_g + E_n + E_w + E_l + E_k; \\ E_i = E_{i1} \times E_{2i}; \\ E_{i1} = \frac{F_m}{m} \times \sum_{j=1}^m K_j, \quad j = \overline{1, m}; \\ E_{2i} = \frac{P}{V_{CSR i}}; \\ P = \sum_{d=1}^s D_d \times r - \sum_{v=1}^h V_v \times \frac{1}{r} - \sum_{i=1}^n V_{CSR i}, \quad d = \overline{1, s}, v = \overline{1, h}. \end{array} \right. \quad (8).$$

Наведена математична модель є задачею лінійного програмування. Її розв'язання доцільно виконувати з використанням спеціальних прикладних програм. Наприклад підпрограма "Пошук рішення" офісного пакету Microsoft Excel.

Оскільки цільова функція не містить взаємозалежних факторів, вона може бути проаналізована та використана з метою визначення ефективності менеджменту соціальної відповідальності.

Апробація оптимізаційної моделі здійснювалась на основі Звіту соціальної відповідальності та фінансової звітності ТОВ СП "Нібулон". Було визначено, що оптимальної ефективності менеджменту соціальної відповідальності у 2019 році не досягнуто і оптимальні витрати у декілька разів менші від критичних (W). Підприємство має потенціал її зростання до критичної межі витрат 24 млн грн за умови постійного зростання прибутку. Якщо розрахувати ефективність менеджменту соціальної відповідальності на сьогодні то вона становить 69 %. Що є досить високим показником. Графік залежності ефективності менеджменту соціальної відповідальності від прибутку наведено на рисунку 2.

З рисунку 2 видно, що після досягнення оптимуму, відбувається спад ефективності, що ще раз підтверджує не можливість досягнення 100 % за умови зростання прибутку. Таке явище можна пояснити бажанням підприємства впроваджувати інші стратегічні цілі, що потребують більших витрат.

З метою оцінювання адекватності цільової функції (1) розраховуємо залежності значення прибутку підприємства від витрат на впровадження менеджменту соціальної відповідальності і покажемо економічний сенс цієї залежності. Значення цільової функції (1) і оптимального обсягу прибутку при різних витратах на соціальні заходи представлено на рисунку 3.

З рисунка 3 бачимо, що при зменшенні оптимального значення прибутку відбувається зменшення витрат на соціальні заходи і відповідно зменшується значення цільової функції.

Основні витрати по модернізації обладнання та технологічного процесу у частині економічного використання ресурсів та безпеки для навколишнього середовища вже здійснено відбулась процедура сертифікації. Відповідно, підприємство може значно збільшити витрати на внутрішні вектори соціальної відповідальності щодо мотивування працівників та вектори співпраці з громадою.

На підставі проведеного аналізу залежності ефективності менеджменту соціальної відповідальності від параметрів цільової функції можна зробити висновок, що ця функція адекватно відображає дійсність.

## ВИСНОВКИ

Таким чином розроблено метод розрахунку оптимальних витрат на менеджмент соціальної відповідальності за всіма векторами із забезпеченням стабільно зростаючого прибутку, досягнення якого призведе до максимізації ефективності цього процесу. Як результат — виникнення та зростання критеріїв факторів успіху за різними напрямками соціальної відповідальності. Плановий обсяг витрат на соціальні заходи має бути максимально наближеним до оптимального в межах даних граничних значень.

### Література:

1. Березина О.Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. Вісник Української академії банківської справи. 2012. № 1 (32). 97—101.
2. Буян О.А. Підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності під-

приємств в Україні. Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка". 2012. № 6 (2). 159—165.

3. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? Києво-Могилянська Бізнес-Студія. 2005. № 10. URL: [www.Management.com.ua/com/cm037](http://www.Management.com.ua/com/cm037) (дата звернення 11.11.2020).

4. Ворона О. В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 30. 127—133.

5. Глобальний договір ООН (Global Compact, 2000). URL: <http://www.globalcompact.org.ua> (дата звернення: 13.05.2019).

6. Лазоренко О., Колишко Р. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. К.: Енергія, 2008. 96 с.

7. Олексюк О.С. Системи підтримки прийняття фінансових рішень на мікрорівні: монографія. К.: Вид. "Наукова думка", 1998. 508 с.

8. Соціальний звіт ТОВ СП "Нібулон" 2015—2019 рр. URL: <http://www.nibulon.com> (дата звернення 26.12.2020).

9. Євтушенко В.А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. Вісник НТУ "ХПІ". 2013. № 46 (1019). 53—63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcpitp\\_2013\\_46\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcpitp_2013_46_8). (дата звернення: 06.08.2020).

10. Responsible Business — Companies that benefit society and.... URL: <https://impactgarden.org/responsible-business/> (дата звернення: 17.11.2020).

### References:

1. Berezina, O. Yu. (2012), "Quantitative assessment of social responsibility of corporations", Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking, vol. 1 (32), pp. 97—101.
2. Buyan, O. A. (2012), "Approaches to assessing the effectiveness of corporate social responsibility of enterprises in Ukraine", Bulletin of Dnipropetrovsk University. Economics Series, vol. 6 (2), pp. 159—165.
3. Vorobey, V. (2005), "Corporate social responsibility or benefit?", Kyiv-Mohyla Business Studio, [Online], vol. 10, available at: [www.Management.com.ua/com/cm037](http://www.Management.com.ua/com/cm037) (Accessed 05 Feb 2021).
4. Vorona, O. V. (2010), "Methodical approaches to assessing the level of social responsibility", Bulletin of Transport Economics and Industry, vol. 30, pp. 127—133.
5. Global Compact (2020), available at: <http://www.globalcompact.org.ua> (Accessed 05 Feb 2021).
6. Lazorenko, O. and Kolyshko, R. (2008), Posibnyk iz KSV. Bazova informatsiya z korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [CSR Guide. Basic information on corporate social responsibility], Enerhiya, Kyiv, Ukraine.
7. Oleksyuk, O. S. (1998), Systemy pidtrymky pryynyattya finansovykh rishen' na mikrorivni [Micro decision support systems at the micro level], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
8. JV Nibulon LLC (2020), "Social report 2015—2019", available at: <http://www.nibulon.com> (Accessed 26 Dec 2020).
9. Yevtushenko, V. A. (2013), "Assessment of corporate social responsibility: methods, objects, indicators", Bulletin of NTU "KhPI", [Online], vol. 46 (1019), pp. 53—63, available at: [file:///C:/Users/Asus/Downloads/Vcpitp\\_2013\\_46\\_8.pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/Vcpitp_2013_46_8.pdf) (Accessed 05 Feb 2021).
10. Impact Garden (2020), "Responsible Business — Companies that benefit society and....", available at: <https://impactgarden.org/responsible-business/> (Accessed 05 Feb 2021).

Стаття надійшла до редакції 07.02.2021 р.

*М. В. Джулай,*  
*аспірант, Київський національний торговельно-економічний університет*  
ORCID ID: 0000-0001-7297-5892

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.136

## КОНЦЕПЦІЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ДЛЯ ВИПУСКНИКІВ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ

*M. Dzhulai,*  
*Postgraduate student, Kyiv National University of Trade and Economics*

### THE CONCEPT OF EMPLOYER BRAND FOR GRADUATES OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

---

*У статті розглянуто різні підходи до визначення поняття "бренд роботодавця", розглянуто його особливості для випускників освітніх закладів. У результаті аналізу запропоновано нове визначення бренду роботодавця для цільової аудиторії — покоління Z. За дослідженнями уже сьогодні 20% працівників відносяться до покоління Z. За дослідженнями міжнародно аудиторської та консалтинговою компанією Deloitte, позитивною тенденцією є прихильність 80% ТОП-менеджерів з розвитку ціннісної пропозиції до високого рівня. Досліджено основні етапи формування ціннісної пропозиції роботодавця та запропоновано основні його складові: реклама бренду, команда, бонуси та переваги на роботі, завдання працівників. Також визначено економічний вплив бренду роботодавця на результати компанії, а саме: відбувається зменшення витрат на підбір персоналу у два рази.*

*The article considers different approaches to defining the concept of "employer brand". The general features of the employer's brand are defined, first, the set of qualities, characteristics and emotions that are associated with existing and potential employees of the company; secondly, the list of tangible and intangible activities of the company; third, the two-level structure of formation. The study did not reveal the peculiarities of the formation of the employer brand for university graduates. According to research by Dell Technologies in 2020, 20% of employees are Generation Z. Therefore, it is necessary to take into account the characteristics of the generation, their preferences and priorities when they are looking for work.*

*As a result, the representatives of the HR department had a need to form a value proposition for university graduates. According to Deloitte research, according to 80% of top managers of international companies, the development of a value proposition to a high level is important. The main stages of forming an employer's value proposition are to define the goals and objectives of the brand, form a responsible team, analyze the market, determine the target audience, conduct a focus group test, develop a work plan, identify shortcomings and make changes as needed.*

*The main components of the value proposition of the employer are the team, brand advertising, image of company, bonuses and benefits at work, the tasks of employees. Intangible motivation of employees is health insurance, payment of a season ticket to the gym, the organization of team building. Leadership development, professional training, leadership mentoring, career growth, international experience are all components of team development. An important characteristic of modern models of the employer's value*

*proposition is the implementation of interesting projects for employees, the formation of favorable conditions for professional development of the team and the work-life program, creating conditions of trust between company and employee, forming a positive image for potential employees.*

*According to a LinkedIn study in 2019, the company's recruitment costs decreased by 50%, the rate of job vacancies doubled, and the number of qualified candidates increased by 50%. However, only 55% of companies have a developed value proposition and a developed employer brand.*

*Ключові слова: бренд роботодавця, студенти та випускники освітніх закладів, ціннісна пропозиція роботодавця, рекрутинг.*

*Key words: employer brand, students and graduates, employer value proposition, recruitment.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах світової кризи зумовленої епідемією COVID-19 існує потреба у пошуку нових шляхів в управлінні брендом роботодавця в онлайн режимі. Високий рівень розвитку бренду роботодавця сприяє утриманню кваліфікованого персоналу в компанії та розвитку лояльності з боку потенційних працівників — молодих спеціалістів. Відповідно компанія зменшує рівень фінансових ризиків.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сутність поняття "бренд роботодавця", основних його складових та місце в структурі управління компанією було досліджено вітчизняними та закордонними науковцями Т. Амблер, С. Берроуз, Л. Сартейн, М. Шуман, Б. Мінчінгтон, С.О. Цимбалюк, С.М. Мокіна, Л.В. Степанова, О.В. Тужилкіна, Т.В. Білорус, С. Г. Фірсова, О.В. Хитра, І.В. Гонтарева, К.А. Тимошенко, О.А. Сметанюк.

**Таблиця 1. Аналіз підходів до визначення концепції бренду роботодавця**

| Автор (джерело)                            | Визначення  |
|--|---|
| С.О. Цимбалюк [4, с. 249]                  | «...є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці» |
| С.М. Мокіна [5, с. 190]                    | «...сукупність цілеспрямовано сформованих якостей компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану організацію на ринку праці»   |
| Л.В. Степанова, О.В. Тужилкіна [6, с. 126] | «...сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, що одержує працівник, приєднуючись до підприємства; спосіб, у який власники/керівники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових основ і цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять її до всіх зацікавлених осіб»  |
| Т.В. Білорус, С.Г. Фірсова [7, с. 318]     | Це репутація, цілісний образ компанії, головною метою якого є привертання та утримання висококваліфікованого персоналу  |
| О.В. Хитра [8, с. 151]                     | Поділяє бренд роботодавця на два рівні: I рівень – результат функціонування механізмів розвитку бренду роботодавця і бренду персоналу; II рівень – сукупність HR-брендів підприємств, що мають спільну галузеву специфіку, об'єднані внутрішньогалузевими зв'язками й є залежними від ситуації на галузевому ринку праці  |
| І.В. Гонтарева, К.А. Тимошенко [9, с. 60]  | «...розглядати і як заходи, які проводить компанія з метою взаємодії з існуючими співробітниками і потенційними кандидатами для того, щоб робити її привабливим місцем роботи, і як активне управління іміджем компанії і побудову корпоративної культури, і як образ компанії, яка є комфортним місцем роботи з можливостями для кар'єрного росту та підвищення ефективності їх праці»   |
| О.А. Сметанюк [10]                         | «...внутрішньоорієнтовані заходи щодо забезпечення налагодженого зворотнього зв'язку із співробітниками, ефективної системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної), дієвої системи оцінювання персоналу, ефективної системи розвитку та навчання працівників (тренінги, наставництво, методичне забезпечення тощо), інформаційної відкритості та залучення персоналу в «життя» організації та на цій основі формування його прихильності»                |



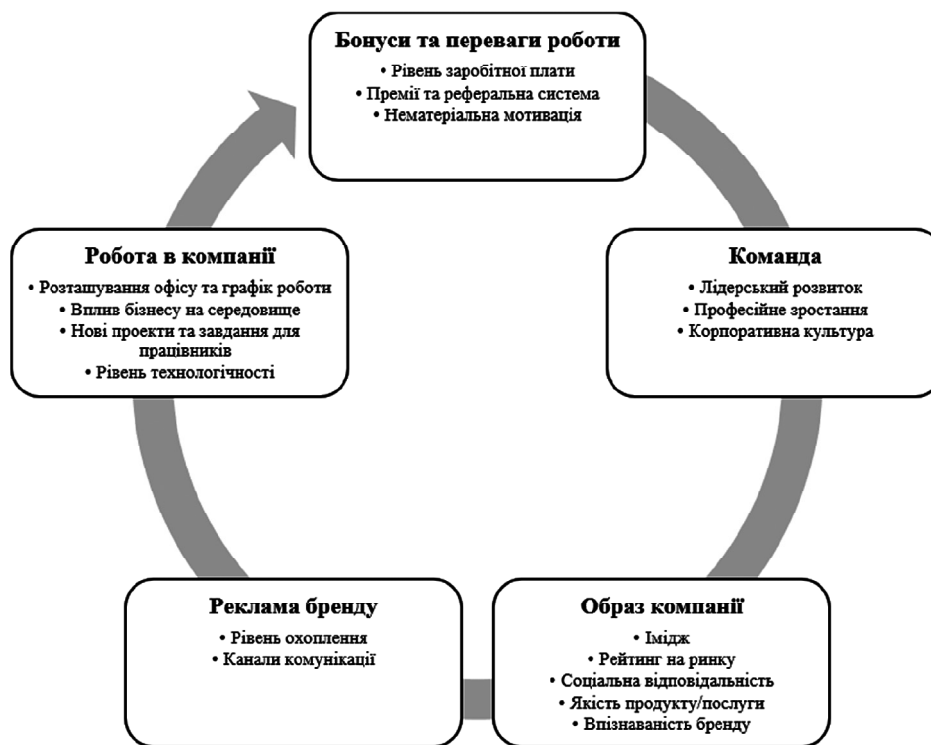


Рис. 1. Складові ціннісної пропозиції роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [14; 19].

танюк. За умов недостатності наукового дослідження концепції бренду роботодавця для випускників освітніх закладів існує потреба в його аналізі, основних етапів формування та вплив на фінансові результати компанії.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження — визначити поняття бренд роботодавця для випускників освітніх закладів, проаналізувати етапи формування ціннісної пропозиції та її складові.

## МАТЕРІАЛИ І МЕТОДИ

Матеріалами дослідження слугували наукові статті щодо визначення поняття "бренд роботодавця" та формування ціннісної пропозиції роботодавця. Для цього використано загальнонаукові та спеціальні методів дослідження, зокрема узагальнення, аналізу, синтезу, порівняння та систематизації.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бренд роботодавця для сучасних компаній є необхідним явищем. Це зумовлено ринком праці, а саме: шукачами роботи. Різноманіття компаній з різними фінансовими результатами, соціальним впливом та умовами роботи спричинює складність вибору, тому бренд роботодавця є сукупністю необхідних параметрів для оцінки майбутнього місця роботи шукачем. Для визначення концепції бренду роботодавця, передусім, постає завдання в аналізі існуючих підходів до його визначення (табл. 1).

У результаті аналізу концепції бренду роботодавця виявлено наступні характерні особливості:

1. Сукупність якостей, характеристик та емоцій, які асоціюються в працівників компанії та потенційних кандидатів та вирізняють її порівняно з іншими роботодавцями.

2. Перелік матеріальних та нематеріальних заходів спрямованих на формування позитивного іміджу компанії серед цільової аудиторії.

3. Дворівнева структура формування: внутрішній (для працівників компанії) та зовнішній (для потенційних кандидатів).

На нашу думку, бренд роботодавця для випускників освітніх закладів є сукупністю характеристик та заходів спрямованих на формування позитивних асоціацій з компанією в стажерів та студентів і випускників освітніх закладів, враховуючи особливості економічних, соціальних поглядів сучасного покоління.

Теперішніми випускниками освітніх закладів є представники покоління Z — люди народжені в середині 90-х років XX ст. За дослідженням компанії Dell Technologies, у 2020 році вони становлять 20% працівників компанії. Учасниками опитування стали 12 086 молодих осіб віком 16—23 роки в 17 країнах світу. Це покоління у виборі майбутнього місця роботи орієнтується на соціальний вплив та вплив на навколишнє середовище в результаті діяльності компанії (38%), можливість навчатися та отримувати новий досвід (50%), рівень значущості їхньої роботи для роботодавця (45%). При цьому 46% опитуваних хочуть бути залученими до розвитку технологій в компанії та 71% готові стати діджитал амбасадором для колег. Основними факторами мотивації є соціальне значення виконаної роботи, можливість розвитку й навчання в компанії та оплата праці [11].

За дослідженням С. Мокіної, бренд роботодавця характеризується поняттями: уявлення про роботодавця, прихильністю до нього та експериментом, тобто готовністю кандидата податися на вакансію. Водночас бренд компанії як роботодавця являє собою переліком обіцяних матеріальних та нематеріальних умов для працівників та потенційних кандидатів [12, с. 240].

На думку Р. Мослі, віце-президента з стратегії консалтингової компанії Universum, кожна компанія самостійно визначає бажаний її образ для потенційних кандидатів. Як наслідок, існує поняття ціннісна пропозиція роботодавця (EVP — employer value proposition) [13].

М. Ткалич визначає ціннісну пропозицію бренду роботодавця як сукупність переваг та благ, які становлять цінність для теперішніх працівників та потенційних кандидатів при виборі місця роботи [14, с. 138].

Водночас така цінність впливає на поставлену кількість завдань для працівників та їх балансом між робочим та особистим часом.

Д. Максимо, експерт Спільки кадровиків та спеціалістів з управління персоналом HR-liga, вважає наявність EVP в компанії як ключовою перевагою при пошуку роботи для потенційних кандидатів. За даними міжнародної аудиторської та консалтингової компанії Deloitte, високий рівень EVP є важливим для 80% ТОП-менеджерів роботодавців [15]. За даними grc.ua, для 84% опитуваних шукачів репутація компанії та активний HR-бренд є важливими при виборі майбутнього місця роботи. Економічний вплив для компаній відображається у скороченні витрат на оплату праці на 10%, на пошук персоналу — на 25% та зменшується плинність кадрів — на 28% [16].

Сучасна ціннісна пропозиція роботодавця для випускників освітніх закладів потребує нового визначення у зв'язку з особливостями менталітету покоління Z та новими підходами при роботі з персоналом. На нашу думку, ціннісна пропозиція роботодавця для випускників освітніх закладів є екосистемою підтримки, визнання та цінностей, яка існує в компанії для досягнення працівниками найвищого рівня професійного розвитку працівників та потенційних кандидатів.

Для створення EVP у компанії необхідно проаналізувати основні етапи його формування. Передусім визначаються цілі та завдання позитивного бренду роботодавця, наприклад, відсоток зменшення плинності персоналу, зростання впізнаваності компанії, кількість нових працівників. Основне запитання, на яке потрібно відповісти, — "Навіщо вашій компанії потрібен EVP та який результат в кількісному визначенні потрібно досягти?". По-друге, формування команди спеціалістів, які будуть займатися реалізацією EVP. Оскільки ціннісна пропозиція роботодавця створюється за допомогою методів управління персоналом, розвитком їх професійних якостей, маркетингу та комунікацій, необхідно підібрати відповідних спеціалістів. По-третє, проведення аналізу ринку — наявних ціннісних пропозицій у компанії-конкурентів, створення нових складових та підходів в комунікаціях. Наступним етапом є визначення цільової аудиторії з урахуванням їх потреб. Для цього потрібно відповісти на запитання: який вік вашої аудиторії, курс навчання, цільові університети, спеціальність, мінімальний досвід роботи або його відсутність, сфери захоплення та шляхи комунікації. Для цього доцільно провести тестування сформованої ціннісної пропозиції компанії фокус-групою, результатом якого стане визначення її переваг і недоліків та внесення змін. Розробка плану реалізації сформованої ціннісної пропозиції, призначення відповідальних осіб та його впровадження. Важливим елементом під час реалізації EVP є встановлення показників моніторингу її ефективності за певний період, наприклад, щомісячно або щоквартально. Під час виявлення відхилень від плану необхідно переглянути стратегію ціннісної пропозиції роботодавця та внести зміни рисунку 1 [17; 18, с. 23].

Нематеріальною мотивацією працівників є медичне страхування, оплата абонементу в спортзал, організація тимблдингів. Розвиток лідерських якостей, навчання на професійних курсах, менторство керівника, кар'єрне зростання, міжнародний досвід є складовими розвитку команди. Важливою характеристикою сучасних моделей ціннісної пропозиції роботодавця є реалізація цікавих проєктів для працівників, формування сприятливих умов для професійного розвитку команди та програму "робота-життя", створення умов довіри між компанією та працівником, формування позитивного іміджу для потенційних працівників [14, с. 138].

EVP для випускників освітніх закладів має бути спрямованою на розвиток професійних та лідерських якостей та можливість зростання в компанії. Рівень заробітної плати є менш важливим фактором для кандидатів без досвіду роботи або з його мінімальною наявністю. У зв'язку з особливостями покоління Z необхідно дослідити та проаналізувати спосіб комунікації на різних етапах рекрутингу: впізнаваність бренду, первинна оцінка, співбесіда, пропозиція роботи та період адаптації [20].

За дослідженням LinkedIn у 2019 році, витрати компанії на підбір персоналу зменшилися на 50%, у два рази зросла швидкість закриття вакансії, на 50% зросла кількість кваліфікованих кандидатів. Однак лише 55% компаній мають розроблену ціннісну пропозицію та розвинутий бренд роботодавця [21].

## ВИСНОВКИ

Бренд роботодавця модифікується під впливом COVID-19 та зростання відсотку покоління Z серед працівників компанії. Водночас етапи формування ціннісної пропозиції роботодавця не зазнали змін. Складовими ціннісної пропозиції визначено: бонуси та переваги на роботі, команда, робота в компанії, образ компанії та реклама бренду. Доведено, що розвинутий бренд роботодавця має позитивний вплив на фінансові результати компанії та пришвидшує процес набору персоналу. Нові підходи до створення EVP для студентів та випускників освітніх закладів потребують подальшого дослідження та пропозицій в умовах віддаленої роботи та навчання.

## Література:

1. Ambler T., Barrow S. The employer. The Journal of Brand Management. 1996. № 4 (3). 206 p.
2. Sartain L. Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. John Wiley & Sons. 2006. 272 p.
3. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Collective Learning Australia. 2006. 232 p.
4. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 247—252.
5. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 6. С. 189—196.
6. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Формування позитивного бренду роботодавця в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 5. С. 125—130.
7. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії "бренд роботодавця". Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Теорія та практика управління розвитком економіки". 2019. С. 316—318.
8. Хитра О.В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. Економіка та підприємництво. 2019. № 4. С. 149—156.
9. Гончарова І.В., Тимошенко К.А. Методичний підхід до аналізу бренду роботодавця на прикладі ІТ-компаній. Соціальна економіка. 2019. № 58. С. 59—69.
10. Сметанюк О.А. Сутність та значення системного формування бренду роботодавця // Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 27—28 квітня 2020 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/8754>
11. Gen Z is here. Are you ready? // DellTechnologies. 2020. URL: <https://cutt.ly/1kijt6N>
12. Мокіна С.М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренду роботодавця. Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 238—242.

13. Мослі Р. Главное про бренд работодателя: как выделиться на фоне одинаковых EVP // grc.ua. 2019. URL: <https://hh.ru/article/24908>

14. Ткалич М.Г. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу "робота-життя" для персоналу організації. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології". 2019. № 1. С. 136—140.

15. Малишко Д. Как построить сильный HR-бренд и что это вам даст // HR-Лига. 2019. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=19855>

16. Онишко А. Покроковий алгоритм побудови бренду роботодавця // grc.ua. 2020. URL: <https://grc.ua/article/24573>

17. Пташка О. Brand Build Guide. Покрокова інструкція з побудови бренду роботодавця // Бізнес. 2019. URL: <https://business.ua/uk/brand-build-guide>

18. Цимбалюк С.О. Формування бренду роботодавця на ринку праці. Ринок праці та зайнятість населення. 2016. № 1. С. 21—24.

19. EVP — новый MVP для HR // HR design. 2019. URL: <https://hr-design.ru/evp-kak-noviy-mvp-dlya-hr>

20. Valene Jouany. Employee Value Proposition: The Complete Guide to Building a Great EVP // smarp. 2020. URL: <https://blog.smarp.com/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition>

21. The Ultimate List of Employer Brand Statistics. // LinkedIn. 2019. № 1. С. 1—8.

## References:

1. Ambler, T. and Barrow, S. (1996), "The employer", *The Journal of Brand Management*, vol. 4 (3), pp. 204—206.

2. Sartain, L. (2006), "Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business", John Wiley & Sons., pp. 268—272.

3. Minchington, B. (2006), *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain [Collective Learning Australia]*, Torrensville, Australia.

4. Tsymbaliuk, S. O. (2015), "Research and formation of the employer's brand: theoretical and applied aspects", *Problems of economy*, vol. 4, pp. 247—252.

5. Mokina, S. M. (2014), "The concept of the employer's brand: essence, functions, classification, tools of formation", *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 6, pp. 189—196.

6. Stepanova, L. V. and Tuzhytkina, O. V. (2018), "Formation of a positive brand of the employer in modern conditions", *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, vol. 5, pp. 125—130.

7. Bilorus, T. V. and Firsova, S. H. (2019), "The essential characteristics of the category "employer brand", *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Teoriia ta praktyka upravlinnia rozvytkom ekonomiky"* [Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Theory and Practice of Economic Development Management"], *Oblik i finansy*, Kyiv, Ukraine, 10 oct, pp. 316—318.

8. Khytra, O. V. (2019), "Synergy of employer brand and staff brand as a result of successful HR-branding in the enterprise", *Economics and entrepreneurship*, vol. 4, pp. 149—156.

9. Hontareva, I. V. and Tymoshenko, K. A. (2019), "Methodical approach to the analysis of the employer's brand on the example of IT companies", *Social economy*, vol. 58, pp. 59—69.

10. Smetaniuk, O. A. (2020), "The essence and significance of the systematic formation of the employer's brand", *Teoriia ta praktyka upravlinnia rozvytkom ekonomiky. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Scientific and technical conference proceedings. Theory and practice of management economy], National University, Vinnitsa, Ukraine, pp. 59—63.

11. DellTechnologies (2020), "Gen Z is here. Are you ready?", available at: [https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/gen-z.htm?gacd=9643275-1040-5761040-0-0&dgc=st&gclid=EAIaIQobChMIvti4ku-K46gIVkcDICH0gBw7BEAAYAyAAEgKtMPD\\_BwE&gclidsrc=aw.ds](https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/gen-z.htm?gacd=9643275-1040-5761040-0-0&dgc=st&gclid=EAIaIQobChMIvti4ku-K46gIVkcDICH0gBw7BEAAYAyAAEgKtMPD_BwE&gclidsrc=aw.ds) (Accessed 20 December 2020).

12. Mokina, S. M. (2014), "Approaches to understanding and defining the concept of employer brand", *Business-inform*, vol. 2, pp. 238—242.

13. grc.ua (2019), "The main thing about the employer's brand: how to stand out against the background of the same EVP", available at: <https://hh.ru/article/24908> (Accessed 12 January 2021).

14. Tkalych, M.H. (2019), "Positive value proposition of the employer (EVP) in the work-life balance programs for the staff of organizations", *Collection of scientific works "Problems of modern psychology"*, vol. 1, pp. 136—140.

15. HR-Liga (2019), "How to build a strong HR brand and what it will give you", available at: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=19855> (Accessed 17 January 2021).

16. grc.ua (2020), "Step-by-step algorithm for building an employer's brand", available at: <https://grc.ua/article/24573> (Accessed 10 January 2021).

17. Business (2019), "Brand Build Guide", available at: <https://business.ua/uk/brand-build-guide> (Accessed 23 December 2020).

18. Tsymbaliuk, S. O. (2016), "Step-by-step instructions for building an employer brand", *Labor market and employment*, vol. 1, pp. 21—24.

19. HR design (2019), "EVP — new MVP for HR", available at: <https://hr-design.ru/evp-kak-noviy-mvp-dlya-hr> (Accessed 10 January 2020).

20. smarp (2020), "Employee Value Proposition: The Complete Guide to Building a Great EVP", available at: <https://blog.smarp.com/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition> (Accessed 16 January 2021).

21. LinkedIn (2019), "The Ultimate List of Employer Brand Statistics", *LinkedIn*, vol. 1, pp. 1—8.

*Стаття надійшла до редакції 08.02.2021 р.*

## ПЕРЕДПЛАТА

**ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!**

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"  
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА