

## У НОМЕРІ

## ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

**Дем'янчук М.А.**

Передумови реалізації конкурентних переваг водного транспорту України..... 3

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

**Урбан О.А., Дзямулич М.І., Чиж Н.М.**

Особливості функціонування фондового ринку України в контексті євроінтеграції..... 13

## РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

**Вахович І.М., Дащук Ю.Є.**

Особливості узгодження інтересів стейхолдерів та механізми їх співпраці у туристично-рекреаційній галузі регіону..... 19

**Непокупна Т.А., Шевченко Б.О., Мащенко Д.О.**

Нетворкінгові комунікації у веденні бізнесу..... 29

**Погуляйко Ю.М.**

Інструменти інвестиційно-інноваційного забезпечення регіону в умовах децентралізаційних змін..... 34

**Рудь Н.Т., Богатко Б.В.**

Стартапи: тенденції розвитку та ризику..... 46

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Битов В.П., Горбач Л.М., Котляров В.О.**

Економічні методи управління як головні важелі ефективного розвитку підприємства..... 55

**Вавдіюк Н.С.**

Удосконалення вибору стилів лідерства в ситуаційному менеджменті..... 62

**Галас Л.І., Дзямулич М.І., Шматковська Т.О.**

Особливості експортної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні..... 74

**Камінська І.М., Ковальчук Н.В., Демидович А.С., Горчинська І.П.**

Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства 79

**Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х.**

Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві..... 88

**Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А.**

Ефективне управління в контексті поведінкової економіки..... 101

**Негода Ю.В., Березовська Л.О.**

Оцінка регулятивного потенціалу податку на прибуток підприємств в Україні 110

**Щьокіна Є.Ю.**

Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом..... 117

**ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ**

<b>Голюк В.Я., Дергачова Г.М., Колешня Я.О.</b>	
Вплив податкової ставки на економічне зростання.....	122
<b>Ватаманюк-Зелінська У.З., Беднарчук В.В., Млінцова А.О.</b>	
Фіскальне значення збору за місця для паркування транспортних засобів для економіки міста Львова.....	127
<b>Кузьмак О.М.</b>	
Світовий досвід формування бюджетного потенціалу місцевих фінансів в умовах децентралізації.....	135

**БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ**

<b>Нужна О.А.</b>	
Професійна етика та її місце у підготовці фахівців з обліку і оподаткування....	142

**ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА**

<b>Жук О.М.</b>	
Організаційно-правові засади контролю в системі соціального забезпечення в Україні на сучасному етапі.....	147
<b>Савченко В.Ф., Маклюк О.В.</b>	
Інноваційні підходи до розвитку соціальної сфери України.....	154
<b>Ситник О.І., Сільвестрова О.Ю., Жук О.М.</b>	
Міграційна політика: сутність, вихідні принципи, правові основи.....	164

УДК 338.47

Дем'янчук М.А., д.е.н., доцент  
Demianchuk M. Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-3907-3464>

## ПЕРЕДУМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

*Одеський національний університет імені І.І. Мечникова  
Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України*

Розвиток вітчизняної системи водного транспорту та її інфраструктури у сучасних умовах розвитку економіки України характеризуються посиленням інтеграційних процесів у світову економічну систему, що здатна забезпечити підвищення інвестиційної привабливості країни через нарощення транспортних потоків, конкурентоспроможності, скорочення термінів доставки вантажів тощо та матиме мультиплікативний ефект і на інші сфери економічної діяльності. Тому роботу направлено на визначення передумов реалізації конкурентних переваг водного транспорту України. На основі аналізу перевезень вантажів за видами транспорту встановлено кардинальний перерозподіл структури перевезень вантажів у сторону залізничних. Частина вантажних перевезень здійснюється водним транспортом України, враховуючи перевезення морським та річковим видами транспорту. На відміну від країн Європейського союзу, в Україні внутрішніми водними шляхами вантажі, зокрема будівельні, рідна руда, хлібні види вантажів, різні метали тощо, транспортуються переважно каботажними перевезеннями. В низці країн Європейського союзу, зокрема у Нідерландах, Німеччині і Бельгії, спостерігається виразна взаємозалежність між обсягами перевезення вантажів та промисловістю, яка формує переважну вантажну базу. Внутрішні водні шляхи Європи типізовані, на яких використовуються уніфіковані баржі, вантажопідйомність яких залежить від глибини. Масштабне використання потенціалу внутрішніх водних шляхів Європи враховує високі показники екологічної стійкості та енергоефективності, підтримуючи безпеку клімату та навколишнього середовища. Морська транспортна система України представлена 13 морськими портами, проте рівень їхньої завантаженості знаходиться нижче 50% значення у той час, коли відбувається розвиток трансконтинентальних морських маршрутів із великою кількістю інтеграційних точок на своєму шляху. Країнами Європи, що мають вихід к морю, зокрема Нідерланди, Італія, Іспанія, Об'єднане Королівство, забезпечується переважний вантажопотік. Тому для участі морських портів України у реалізації перевезень транс'європейськими та трансконтинентальними маршрутами першочерговим завданням виступає підвищення конкурентоспроможності через вирішення проблем не тільки заходу до портів великогабаритних суден, а й шляхом вирішення врегулювання нормативно-правового, технологічно-інформаційного та економіко-екологічного забезпечення, зокрема за допомогою впровадження концепції «розумного порту», яка є головним трендом в трансформації та цифровізації портів світу та передбачає об'єднання всіх учасників глобального ланцюга поставок у єдину взаємопов'язану мережу на основі цифрової платформи із тестуванням штучного інтелекту.

*Ключові слова: передумови, розвиток, морський та річковий транспорт, конкурентні переваги, перевезення вантажів, пропускна спроможність, вантажопотік, рівень завантаженості, смарт порт, цифровий транспортний коридор*

## PREREQUISITES FOR REALIZING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF WATER TRANSPORT OF UKRAINE

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
Institute of Market Problems and Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine*

The development of the domestic system of water transport and its infrastructure in the modern conditions of the development of the Ukrainian economy is characterized by the strengthening of integration processes into the world economic system, which is capable of increasing the investment attractiveness of the country through increasing transport flows, competitiveness, reducing the delivery time of goods, etc. and have a multiplier effect on other areas of economic activity. Therefore, the work is aimed at determining the prerequisites for the

implementation of the competitive advantages of water transport in Ukraine. Based on the analysis of cargo transportation by mode of transport, a radical redistribution of the structure of cargo transportation towards rail has been established. Part of cargo transportation is carried out by water transport of Ukraine, taking into account transportation by sea and river transport. In contrast to the countries of the European Union, in Ukraine by inland waterways, cargo, in particular construction, various ores, grain types of cargo, various metals and others, are transported mainly by cabotage. In several countries of the European Union, in particular the Netherlands, Germany and Belgium, there is a clear interdependence between the volume of freight traffic and industry, which forms a large freight base. The inland waterways of Europe are standardized, using standardized barges, the carrying capacity of which depends on the depth. The large-scale use of the potential of Europe's inland waterways takes into account high indicators of environmental sustainability and energy efficiency, maintaining a safe climate and environment. The maritime transport system of Ukraine is represented by 13 seaports, but their level of congestion is below 50% of the value at a time when transcontinental sea routes are developing with a large number of integration points on their way. European countries with access to the sea, in particular the Netherlands, Italy, Spain, Great Britain, ensure the predominant cargo traffic. Therefore, for the participation of the seaports of Ukraine in the implementation of transportations by trans-European and transcontinental routes, the priority task is to increase competitiveness by solving the problems of not only entering the ports of large ships, but also regulating legal, technological, information and economic and environmental support, in particular through the introduction of the concept "Smart port", which is the main trend in the transformation and digitalization of the world's ports and involves the unification of all participants in the global supply chain into a single interconnected network based on a digital platform with artificial intelligence testing.

*Key words: prerequisites, development, sea and river transport, competitive advantages, cargo transportation, throughput, freight traffic, congestion level, smart port, digital transport corridor.*

**Постановка завдання у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** У сучасних умовах розвитку економіки України, які характеризуються посиленням інтеграційних процесів у світову економічну систему, особливого значення набуває розвиток вітчизняної транспортної системи та її інфраструктури, зокрема водного транспорту. Це обумовлено не тільки тим, що перевезення водним транспортом є більш економічними (дешевими), екологічними, енергоефективним у порівнянні з іншими видами транспорту, але й забезпечують підвищення інвестиційної привабливості країни через нарощення транспортних потоків, конкурентоспроможності вітчизняної продукції за рахунок більш низької собівартості, скорочення термінів доставки, збільшенням податкових та неподаткових надходжень до державного бюджету тощо. При цьому розвиток водного транспорту України матиме мультиплікативний ефект і на інші сфери економічної діяльності, зокрема сільське та лісове господарства, промисловість, торгівля тощо.

Зважаючи на те що, водна транспортна система світу є доволі неоднорідною структурою за інституціональною, економічною, техніко-технологічною та соціальною характеристикою, управління її розвитком більшою мірою залежить від політики різних країн. Розвиток інфраструктури водного транспорту є важливим не тільки на національному, але і на міжнародному рівні, оскільки вона виступає одним із елементів загальної транспортної системи, яка забезпечує зв'язок між різними галузями економіки, здійснюючи рух продукції зі сфери виробництва до сфери обігу та виступаючи ланкою, що продовжує процес виробництва в межах обігу.

Тому для підвищення конкурентоспроможності, формування сприятливого підприємницького клімату, забезпечення сучасних умов щодо сталого розвитку водного транспорту низкою стратегічних документів України передбачено нагальні завдання, що потребують вирішення, зокрема Указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [1], Розпорядженнями Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» [2] та «Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року» [3], прийняття Закону України «Про внутрішній водний транспорт» [4], а також іншими важливими нормативно-правовими документами та стратегічними планами розвитку на середньо та короткостроковий період Міністерства інфраструктури України,

Адміністрації морських портів (АМПУ) та Адміністрації річкових портів України тощо. Все це обумовлює актуальність та значущість обраної тематики.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженню розвитку водного транспорту присвячено праці вітчизняних та закордонних вчених. Питання законодавчого та нормативно-правового регулювання розвитку транспортної системи України у своїх працях розглядають Метеленко Н. Г та Шмиголь Н. М. [5], що дозволило їм обґрунтувати пріоритетні напрями підвищення якості розвитку транспортної системи в контексті євроінтеграції; систематизації нормативно-правового забезпечення змішаних перевезень на національному та міжнародному рівнях проведено у [6]. Дослідженню ролі водних ресурсів у розвитку транспортного комплексу країни присвячені праці Касич А. О. [7]. Аналізу проблем морського комплексу України та формулювання національних морських інтересів в сучасних геополітичних та економічних умовах в Чорноморському регіоні присвячено праці Буркинського Б. В. та Степанової К. В. [8]. Питання щодо стану та принципів формування державного управління національними ринками транспортних послуг розглядаються Ільченко С. В. [9]. Маслій Н. Д. висвітлено актуальні проблеми розвитку внутрішнього водного транспорту [10].

Серед вітчизняних вчених, що досліджують питання конкурентних переваг та конкурентоспроможності водного транспорту слід відмітити доробки Дубовик Н. В. [11], якою обґрунтовано можливості застосування існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності при оцінці конкурентоспроможності підприємств сервісної діяльності на морському транспорті. Аналіз транзитних перевезень вантажів через морські торговельні порти проведено Карпенко О. О. та Продченко Г. Ю. [12], за результатами якого визначено фактори, що призвели до скорочення їх обсягів та запропоновано заходи щодо їх збільшення. В роботі Кібік О. М. та Жихаревої В. В. [13] досліджено процес формування конкурентних переваг підприємств морського транспорту України, що дозволило визначити особливості формування конкурентного середовища підприємств портової діяльності і судноплавних компаній та виявити чинники, які обумовлюють рівень конкурентоспроможності підприємств морського транспорту. Колективом авторів у роботі [14] охарактеризовано конкурентну позицію морських торговельних портів України у чорноморському регіоні, що дозволило виявити та дослідити актуальні проблеми формування конкурентної політики портів та визначити заходи, які сприятимуть покращенню конкурентної позиції за рахунок переходу на інноваційний шлях розвитку. Чередниченко В. В. [15] на основі аналізу стану розвитку морських портів України встановлено проблеми їхнього функціонування та державного регулювання їхньою інфраструктурою, що слугувало базисом до дослідження чинників, які впливають на конкурентоспроможність розвитку морських портів, та розроблення пропозицій щодо її підвищення.

Проведений аналіз наукової літератури свідчить про достатнє теоретичне обґрунтування питань нормативно-правового, економічного, технологічно-інформаційного забезпечення водного транспорту України, проте питання реалізації суб'єктами ринку транспортних послуг конкурентних переваг у сучасних умовах розвитку трансконтинентальних маршрутів залишаються актуальними та потребують додаткових досліджень.

**Цілі статті.** Метою роботи є визначення передумов реалізації конкурентних переваг водного транспорту України.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** На даний час більшість вантажних перевезень шляхами України здійснюється автомобільним транспортом, як і у 80-х роках минулого століття, проте їхні обсяги скоротилися із 93,49% у 1980 році до 72,65% у 2019 році.

Водним транспортом перевозяться вантажів щороку все менше, про що свідчать статистичні дані (табл. 1) і у 2019 році становлять лише 0,13% та 0,25% від загального обсягу перевезення вантажів всіма видами транспорту морським та річковим видами транспорту відповідно.

Таблиця 1

## Обсяги вантажних перевезень водним транспортом України

Перевезення вантажів за видами водного транспорту, тис. тонн	Роки								
	1980	1990	2000	2010	2016	2017	2018	2019	2020
Морський	47061,0	53253,3	6316,3	4067,8	3032,5	2253,1	1892	2120,3	1943,2
у % від загального обсягу перевезення вантажів всіма видами транспорту	1,00	1,00	0,41	0,23	0,20	0,14	0,12	0,13	0,32
Річковий	51340,6	65728,1	8349,8	6989,5	3641,8	3640,2	3698	3990,2	3656,8
у % від загального обсягу перевезення вантажів всіма видами транспорту	1,09	1,24	0,55	0,40	0,24	0,23	0,23	0,25	0,61

*Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [16].*

Проте у 2020 році відбувся суттєвий перерозподіл структури перевезень всіма видами транспорту (табл. 2), що обумовлено обмеженнями руху як територією окремої країни, так і між державами через пандемією загальносвітового масштабу Covid-19. Такі події призвели до вкрай негативних явищ у сфері транспорту. По-перше, загальний обсяг перевезення вантажів всіма видами транспорту у 2020 році становить лише 38% порівняно з 2019 роком. По-друге, у шість разів скоротилися перевезення вантажів автомобільним транспортом та становлять лише 31,89% у структурі перевезень (у 2019 році – 72,65%). По-третє, обсяги вантажів, які перевозилися залізничними шляхами, майже не скоротилися (2019 рік – 312,9 млн. тонн, тобто зменшення на 2,4%), проте у структурі вантажів перевищують 50%. По-четверте, обсяги перевезень вантажів трубопроводом також дещо зменшилися (на 13,45%), проте їх частка у структурі зросла до 16,25%. Щодо обсягів перевезень вантажів водним транспортом, то вони також зазнали скорочення на 0,08% та не зважаючи на те, що їхня частка у структурі в порівнянні з попередніми роками зросла у два рази, зазначений вид транспорту є нажаль найменш використовуваним.

Таблиця 2

## Перевезення вантажів за видами транспорту України у 2020 році

Обсяг перевезень	Вид транспорту					
	залізничний	морський	річковий	автомобільний	авіаційний	трубопровідний
млн. тонн	305,5	1,9	3,7	191,4	0,1	97,5
у % від загального обсягу перевезення вантажів всіма видами транспорту	50,91	0,32	0,61	31,89	0,02	16,25

*Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [16].*

Слід зазначити, що перевезення вантажів як внутрішнім водним (річковим), так і морським видами транспорту є одним із найбільш дешевих (найнижча собівартість у перерахунку на одну умовну тону вантажу) та екологічних видів вантажоперевезень (порівняно низькі капітальні інвестиції, необхідні для відновлення галузі та екології). Проте маючи розгалужене річкове покриття та вихід к морю, інфраструктура водного транспорту України нажаль є нерозвиненою та знаходиться у занепаді через довготривалу відсутність стимулювання розвитку. Така бездіяльність у деяких випадках

та недоцільна політика розвитку (зокрема обтяжливість податкового навантаження водного транспорту та неврегульованість тарифів, непроведення днопоглиблювання експлуатаційних ділянок річок та деяких територій поблизу морських портів тощо) як з боку державних органів влади, відповідальних інституцій, так і з боку державних підприємств та підприємств приватного сектору, призвели до обміління річок та викликали неможливість повного навантаження суден не тільки через велику зношеність суден, а й необхідністю навантаження вантажу меншої ваги, через те здійснення перевезень із меншою швидкістю тощо. Все це сприяло розвитку інших видів транспортування вантажів та іншими шляхами.

Враховуючи євроінтеграційну та світову направленість економіки України розвиток водного транспорту України є вкрай важливою та нагальною проблемою, що потребує особливої уваги та обґрунтованих рішень. Однією із складових водного транспорту є внутрішній водний транспорт. З 01.01.2022 року набере чинності Закон України «Про внутрішній водний транспорт» [4], дію якого націлено на створення сприятливих умов для розвитку водного транспорту України з метою задоволення у доступних, якісних та безпечних перевезеннях, а також регламентує певні норми функціонування внутрішнього водного транспорту. З метою визначення можливих конкурентних переваг цього транспорту на світовій арені, доцільно провести порівняння їхньої діяльності за основними аспектами.

На підставі статистичних даних [16] визначено, що в Україні внутрішніми водними шляхами транспортуються переважно будівельні види вантажів (46,7%), рідна руда (16,1%), хлібні види вантажів (11,3%) та різні метали (10,2%). За видами сполучення переважають каботажні перевезення (64,4%), під якими розуміється, згідно зі статтею 97 Митного кодексу України [17], перевезення українських та іноземних товарів шляхом завантаження їх на морське (річкове) судно в одному пункті на митній території України і транспортування в інший пункт території України, де здійснюватиметься їх вивантаження. При цьому на кінець 2017 року за типом третину від загальної кількості складають суховантажні судна (455 од.) та майже третину службово-допоміжні (416 од.), а згідно з даними Державної служби морського та річкового транспорту України [18] на кінець 2019 року в Державному судовому реєстрі України зареєстровано 1284 річкових суден, 184 судна – змішаного району плавання та інші.

В останні роки на фоні інтеграційних процесів України та її представлення на транс'європейських шляхах, проводяться роботи з удосконалення не тільки нормативно-правового регулювання, перегляду відповідної державної та регіональної політики, а й технічного розвитку. Зокрема протягом 2020 року проведені роботи з днопоглиблювання загальним обсягом 4957,6 тис. м<sup>3</sup>, серед у тому числі експлуатаційного характеру за рахунок власного флоту ДП «АМПУ» – 2686,7 тис. м<sup>3</sup> [19] та передано на аутсорсинг 420 тис. м<sup>3</sup> капітального днопоглиблювання. Поміж цього частина експлуатаційні дноочисні роботи були проведено і на річкових внутрішніх водних шляхах загального користування: р. Прип'ять (130 тис. м<sup>3</sup>) та р. Дніпро (352,7 тис. м<sup>3</sup>).

Зіставляючи стан розвитку водного транспорту України з країнами Європейського союзу слід зазначити, що Україна посідає п'яте місце серед європейських країн, поступаючись Фінляндії, Німеччині, Франції та Польщі (табл. 3), за протяжністю внутрішніх водних шляхів, загальна довжина яких складає 2 729,3 км, з яких майже половина (1 292,3 км або 47,35%) включено до Європейської угоди про найважливіші внутрішні водні шляхи міжнародного значення. В процесі дослідження визначено, що найбільша ефективність перевезень вантажів внутрішнім водним транспортом спостерігається в Нідерландах та Німеччині, враховуючи обсяги перевезень вантажів та довжину внутрішніх водних шляхів. Слід зазначити, що трьома основними ріками, які використовують у перевезенні вантажів є Рейн, Майн та Дунай, якими перевозяться

нафта, вугілля, метали, добрива, лісоматеріали, зерно, сільськогосподарська продукція тощо.

Таблиця 3

Довжина внутрішніх водних шляхів України та країн Європи і обсяги перевезеннями ними вантажів станом на кінець 2019 року

Країна	Україна	Бельгія	Болгарія	Чехія	Німеччина	Франція	Хорватія	Італія	Литва	Люксембург	Угорщина	Нідерланди	Австрія	Польща	Румунія	Словаччина	Фінляндія	Швеція	Об'єднане королівство
Довжина, км	2 729,3	–	470,0	720,0	7 675,0	4 827,0	1 016,9	1 562,0	506,0	–	1 860,0	–	351,0	3 722,2	2 635,0	172,0	8 125,0	–	–
Перевезення вантажів, тис. тонн	3 656,8	155 695,0	18 449,0	779,0	205 066,0	64 313,0	6 491,0	288,0	12,0	6 433,0	8 592,0	360 769,0	8 512,0	2 870,0	33 261,0	6 430,0	527,0	614,0	6446,0

Джерело: складено автором на основі даних [20-21].

В деяких країнах спостерігається виразна взаємозалежність між обсягами перевезення вантажів та промисловістю, яка формує переважну вантажну базу. Так, Нідерланди, Німеччина і Бельгія у сукупності формують більше 80% обсягів перевезень у загальній кількості по Європі. При цьому флотом Нідерланди на ріках експлуатуються майже 4,8 тис. суден (більше 65% від загальної кількості суден по Європі), а німецьким флотом – майже 1,2 тис. суден (більше 15%). Зауважимо, що внутрішні водні шляхи Європи типізовані і використовуються уніфіковані баржі, вантажопідйомність яких залежить від глибини. Все це свідчить про високу розвиненість та масштабе використання потенціалу внутрішніх водних шляхів Європи із урахуванням високих показників екологічної стійкості та енергоефективності, підтримуючи безпеку клімату та навколишнього середовища.

Другою важливою складовою водного транспорту є морський. Наразі в Україні представлено 13 морських портів, зокрема Білгород – Дністровський, Бердянськ, Ізмаїл, Чорноморськ, Маріуполь, Миколаїв, Одеса, Ольвія, Рені, Скадовськ, «Усть-Дунайськ», Херсон, Південний, загальною пропускною спроможністю 52600 тис. тонн на рік з обробки наливних вантажів, 191160,5 тис. тонн на рік – сухих вантажів, 2961,3 тис. ТЕУ – контейнерних вантажів (табл. 4). Враховуючи вантажопотік і пропускну спроможність морських портів, їхня завантаженість досить незначна. Середня завантаженість морських портів України нажалі знаходиться нижче 50%.

При цьому слід зазначити, що більша частина вантажів перевозиться за кордонним сполученням (51,4%), а за видом вантажу переважно транспортуються різні метали (48,6%) та хлібні вироби (27,7%) [16]. Відмітимо, що відповідно до [18] в Україні зареєстровано 694 морських суден, проте за даними 2017 року загальна кількість морських суден становила 3334 од., у тому числі і пасажирські, серед яких за типом, як і поміж серед річкових, переважають суховантажні, складаючи 1280 од. (38,4%), спеціального призначення (847 од. або 25,4%) та службово-допоміжні (608 од. або 18,2%). Основною проблемою, що обумовлює низьку завантаженість морських портів України, є невідповідність технічних характеристик акваторій портів сучасним використовуваним видам суден, що можуть заходити до морського порту. Проте у 2020 році проведено днопоглиблення на акваторії морських портів загальним обсягом 4054,9 тис. м<sup>3</sup>, з яких експлуатаційного характеру, здійснених ДП «АМПУ», 1415,3 тис. м<sup>3</sup> на акваторії порту Бердянськ, 1090,0 тис. м<sup>3</sup> – Маріуполь, 67,8 тис. м<sup>3</sup> – Одеса,

683,8 тис. м<sup>3</sup> на Херсонському морському та Бузько-Дніпровсько-лиманському каналах, 503,2 тис. м<sup>3</sup> на таких підхідних каналах як Дністровсько-лиманський та Дністровсько-

Таблиця 4

## Пропускна спроможність, вантажопотік та завантаженість морських портів

Морські порти	Пропускна спроможність порту з обробки			Вантажопотік, тис. тонн			Рівень завантаженості порту, %		
	наливних вантажів, тис. тонн / рік	сухих вантажів, тис. тонн / рік	контейнерів, тис. ТЕУ / рік	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Білгород-Дністровський	–	1 710,0	–	353	235	117	20,6	13,7	6,8
Бердянськ	600,0	5 600,0	–	2398	1813	2074	38,7	29,2	33,5
Ізмаїл	70,0	9 220,0	44,5	5098	4683	4283	46,3	42,6	38,9
Чорноморськ	6 600,0	47 245,0	1 150,0	21088	21535	26153	21,5	21,9	26,6
Маріуполь	–	18 310,0	50,0	6516	5874	6483	32,2	29,0	32,0
Миколаїв	4 900,0	26 176,0	20,0	23535	29205	33433	73,9	91,7	105,0
Одеса	26 580,0	21 044,0	930,0	24136	21698	25344	28,9	26,0	30,4
Ольвія	–	5 000,0	–	2510	2246	3097	50,2	44,9	61,9
Рені	2 000,0	6 000,0	4,0	1125	1333	1275	13,8	16,3	15,6
Скадовськ	–	1 320,0	–	21	8	5	1,6	0,6	0,4
«Усть-Дунайськ»	–	250,0	–	54	51	71	21,6	20,4	28,4
Херсон	550,0	7 385,5	12,8	3341	3075	3803	39,6	36,5	45,1
Південний	11 300,0	41 900,0	750,0	41898	42702	53863	51,0	52,0	65,6
Всього	52 600	191160,5	2961,3	132578	135171	160001	37,0	37,8	44,7

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [19, 22].

Цареградського гирла, а також 294,8 тис. м<sup>3</sup> – морського підхідного каналу глибоководного суднового ходу Дунай – Чорне море. Капітальне днопоглиблення, зокрема реконструкція операційної акваторії 1-го ковша Сухого лиману морського порту Чорноморськ, обсягом у 2270,9 тис. м<sup>3</sup> здійснено на аутсорсингу.

Досліджуючи Україну в розрізі загальної ваги товарів, що обробляються у всіх морських портах країн Європи, підкреслимо значний вантажопотік від загальних обсягів таких країн як Нідерланди (12,73%), Італія (10,65%), Іспанія (10,41%), Об'єднане Королівство (10,19%), Туреччина (10,02%).

Останні п'ять років рушійною силою розвитку портової інфраструктури залишається зростаючий вантажопотік на шляху між Європою та Азією за транскаспійським міжнародним транспортним маршрутом, проміжним пунктом якого можуть слугувати морські порти України. Проте для ефективного їх впровадження як інтеграційної крапки необхідним є формування єдиного цифрового інформаційного простору на різних інтеграційних крапках маршруту та цифрового транспортного коридору, реалізація яких можлива за допомогою використання штучного інтелекту і використання технологій Blockchain, що забезпечують прозорість, безпеку, швидкість, відсутність централізованого посередника, автоматизацію та контроль.

**Висновки.** Таким чином, для зменшення існуючих диспропорцій обсягів перевезень різними видами транспорту, на думку автора, необхідним є проведення детального аналізу наявних проблем, що потребують нагального вирішення, та конкурентних переваг водного транспорту України із подальшим їхнім оцінюванням та розробленням прикладних інструментів реалізації. Враховуючи зазначену проблематику функціонування водного транспорту України та зважаючи на світові тенденції розвитку транспортної системи доцільним є вирішення проблем нормативно-правового

регулювання, а також економіко-екологічного та технологічно-інформаційного характеру. Зокрема підвищення конкурентоспроможності водного транспорту шляхом:

Таблиця 5

Загальна вага товарів, що обробляються у всіх морських портах країн Європи, тис. тонн

Країна	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Нідерланди	594 272	588 772	595 810	604 542	607 527
Італія	458 020	461 990	475 164	501 958	508 074
Іспанія	447 048	451 255	485 805	497 812	496 912
Об'єднане Королівство	496 708	484 048	481 815	483 305	486 094
Туреччина	411 783	425 853	465 981	454 370	478 116
Франція	297 880	292 160	302 840	308 629	302 288
Німеччина	295 918	297 137	299 189	296 181	294 533
Бельгія	241 459	253 543	257 865	270 317	277 783
Норвегія	193 605	200 143	210 649	215 438	211 207
Греція	167 036	175 100	181 261	190 523	194 468
Швеція	169 685	171 324	175 964	179 949	170 557
Фінляндія	99 962	105 887	110 468	116 764	120 488
Польща	69 530	72 926	78 076	91 798	93 864
Данія	95 098	95 829	94 638	95 989	93 727
Португалія	86 769	91 344	93 356	90 361	85 320
Латвія	67 811	60 962	58 687	62 660	59 046
Ірландія	50 666	50 758	53 351	55 120	53 251
Румунія	44 533	46 295	46 182	49 107	53 101
Литва	43 128	46 236	49 856	52 462	52 244
Естонія	34 965	33 596	34 801	35 947	37 760
Болгарія	27 166	28 685	30 953	27 868	30 997
Словенія	19 931	21 171	22 311	23 127	22 114
Хорватія	18 930	18 551	20 798	21 573	20 580
Ісландія	7 137	7 446	7 672	7 263	7 662
Кіпр	10 268	10 259	7 860	6 948	7 428
Мальта	3 705	3 788	4 114	4 559	5 195
Чорногорія	1 487	1 617	2 096	1 956	2 035

Джерело: складено автором на основі даних [21].

розвитку інфраструктури водного транспорту (наземної, причальної, водних шляхів), синхромодальних перевезень, круїзного туризму у мовах пандемії, геоінформаційної інфраструктури водного транспорту на засадах хмарних технологій, нейронних мереж тощо; застосування платформ e-supply chain management та цифрового бренд-менеджменту як імперативу професійної діяльності; проведення заходів з екологізації флоту та відтворення природних ресурсів морів і річок; технічного та технологічного оновлення суб'єктів водного транспорту, проведення страхування майна та відповідальності судновласників і портів; масштабного впровадження та використання IoT на підприємствах водного транспорту, e-contracting, e-invoicing, e-docflow на засадах eIDAS тощо. Реалізація зазначених заходів сприятиме впровадженню в Україні концепції «розумного порту» («смарт порту»), яка є головним трендом в трансформації та цифровізації портів світу та передбачає об'єднання всіх учасників глобального ланцюга поставок у єдину взаємопов'язану мережу на основі цифрової платформи із тестуванням штучного інтелекту. Саме цифровізація є однією із значних пріоритетних змін в транспортній системі, що дозволить миттєво обмінюватись даними бізнес-аналітикою в режимі реального часу, спільно вирішувати бізнес-задачі та приймати дієві рішення, тобто сприятиме ефективній

координації та співробітництву між учасниками при формуванні чітких ланцюгів поставок. Для учасників такого процесу, зокрема морських та річкових портів і їх суб'єктів підприємництва, успішне впровадження системи портової спільноти дозволить не тільки підвищити рівень автоматизації операцій, стандартизувати обмін інформації із одночасним забезпеченням конфіденційності і безпеки приватних даних компаній, митниць, адміністрацій (у тому числі впровадити ІТ-системи єдиного інтерфейсу), що допоможе якісному збору даних без втрат та її спотворення, а у підсумку збільшити ефективність використання інфраструктури та ресурсів терміналів, скоротити час проходження вантажів через порти, наростити продуктивність терміналів в акваторії порту, прискорити процедури декларування та отримання торгових дозволів, скоротити помилки в оформленні перевізних документів, оптимізувати трафік транспорту на прилеглих територіях, підвищити безпеку руху суден в акваторії портів, підвищити ефективність комунікацій між учасниками ланцюгів поставок тощо.

### Список бібліографічного опису:

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. Дата оновлення: 30.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 26.02.2021).
2. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р. Дата оновлення: 30.05.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.02.2021).
3. Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 № 548-р. Дата оновлення: 23.12.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.02.2021).
4. Про внутрішній водний транспорт: Закон України від 03.12.2020 № 1054-IX. Дата оновлення: 03.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20#Text> (дата звернення 26.02.2021).
5. Метеленко Н. Г., Шмиголь Н. М. Законодавче регулювання та управління якістю транспортної системи України. *Приазовський економічний вісник*. Запоріжжя, 2018. Вип. 3(08). С. 25–29. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/7.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/7.pdf) (дата звернення: 26.02.2021).
6. Маслій Н. Д. Імплементація нормативно-правового забезпечення змішаних перевезень на національному та міжнародному рівнях. *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2020. Вип. 51. С. 52–55. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-8>.
7. Касич А. О. Водні ресурси України як основа забезпечення стійкого розвитку транспортного комплексу. *Ефективна економіка*. Київ, 2018. №8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/9.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/9.pdf) (дата звернення: 26.02.2021).
8. Burkinskyi B., Stepanova K. National Maritime Interests of Ukraine in the Black Sea-Azov Basin. *Economics. Ecology. Sociom.* Odessa, 2017. Is. 1 (1). P. 12–23. URL: <http://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/37/12> (дата звернення: 26.02.2021).
9. Ichenko S. V. Public management of national markets of transport services: status and principles of formation. *Science and education : trends and prospects*. New York: Ascona Publishing, United States of America, 2018. P. 38–47. URL: <http://conferencii.com/files/archive/2018-02.pdf> (дата звернення: 26.02.2021).
10. Maslii N., Mamunencko M. Current problems of the development of inland water transport of Ukraine. *Economic and business administration development: scientific currencies and solutions: Abstracts I International scientific-practical conference*, Kiev, 22 October 2020. Kiev: NAU, 2020. P. 283–285.
11. Дубовик Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств сервісної діяльності на морському транспорті. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса, 2012. № 4 (41). С. 166–185.
12. Карпенко О. О., Продченко Г. Ю. Аналіз транзитних перевезень вантажів через морські торговельні порти України. *Водний транспорт*. Київ, 2012. Вип. 3. С. 123–128.
13. Кібік О. М., Жихарєва В. В. Формування конкурентних переваг підприємств морського транспорту України. *Економічні інновації*. Одеса, 2011. Вип. 45. С. 97–103.
14. Роштіна Н. В., Ширяєва Л. В., Афанасьєва О. К. Актуальні проблеми формування конкурентної політики морських торговельних портів України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення*. Львів, 2009. Вип. 657. С. 443–449.
15. Чердніченко В. В. Основні чинники конкурентоспроможності українських портів в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. Київ, 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2427> (дата звернення: 26.02.2021).
16. Державна служба статистики України. Статистична інформація. Транспорт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tr.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm) (дата звернення: 26.02.2021).
17. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. Дата оновлення: 01.01.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 26.02.2021).
18. Державна служба морського та річкового транспорту України. Державний судновий реєстр України. URL: <https://marad.gov.ua/ua/poslugi/derzhavnij-sudnovij-reyestr-ukrayini> (дата звернення: 26.02.2021).
19. Адміністрація морських портів України. Презентаційні матеріали. URL: [http://www.uspa.gov.ua/pro-pidприємство/firmova-grafika-ta-reklamni-materiali-prezentatsiji](http://www.uspa.gov.ua/pro-pidприємstvo/firmova-grafika-ta-reklamni-materiali-prezentatsiji) (дата звернення: 26.02.2021).
20. Перелік внутрішніх водних шляхів, що належать до категорії судноплавних: постанова Кабінету Міністрів України від 12 червня 1996 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-96-%D0%BF#Text> (дата звернення:

26.02.2021).

21. Eurostat. Transport – Overview. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/transport/overview> (дата звернення: 26.02.2021).

22. Адміністрація морських портів України. Реєстр морських портів. URL: <http://www.uspa.gov.ua/reestr-morskikh-portiv> (дата звернення: 26.02.2021).

### References:

1. On the Goals of Sustainable Development of Ukraine until 2030: Decree of the President of Ukraine from 30.09.2019 No 722/2019. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (accessed 26.02.2021) [in Ukrainian]
2. On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 30.05.2018 No 430-p. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (accessed 26.02.2021) [in Ukrainian]
3. On approval of the Strategy for the development of seaports of Ukraine for the period up to 2038 Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 11.07.2013 No 548-p. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text> (accessed 26.02.2021) [in Ukrainian]
4. On inland water transport: Law of Ukraine from 03.12.2020 No 1054-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20#Text> (дата звернення 26.02.2021) [in Ukrainian]
5. Metelenko N.H., Shmyhol N.M. Legislative regulation and management of quality of the transport system of Ukraine. *Pryazovskiy economic herald*, 2018, vol. 3(08), pp. 25–29. Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/7.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/7.pdf) (accessed 26.02.2021) [in Ukrainian]
6. Maslii N. Implementation of regulatory and legal support for multimodal transportation at the national and international levels. *Black sea economic studies*, 2020, vol. 51, pp. 52–55. doi: <https://doi.org/10.32843/bses.51-8>. [in Ukrainian]
7. Kasych A. O. Water resources of Ukraine as a basis for ensuring sustainable development of the transport complex. *Efektivna ekonomika*, 2018, No 8. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/9.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/9.pdf) (accessed 26.02.2021) [in Ukrainian]
8. Burkinskyi B., Stepanova K. National Maritime Interests of Ukraine in the Black Sea-Azov Basin. *Economics. Ecology. Socium*, 2017, vol. 1 (1), pp. 12–23. Available at: <http://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/37/12> (accessed 26.02.2021).
9. Pichenko S. V. Public management of national markets of transport services: status and principles of formation. *Science and education : trends and prospects*, 2018, pp. 38–47 Available at: <http://conferencii.com/files/archive/2018-02.pdf> (accessed 26.02.2021).
10. Maslii N., Mamunencko M. Current problems of the development of inland water transport of Ukraine. Abstracts I International scientific-practical conference “*Economic and business administration development: scientific currencies and solutions*”. Kiev, 2020, pp. 283–285.
11. Dubovik N. V. Assessment of the competitiveness of service enterprises in maritime transport. Development of methods of management of transport, 2012, No 4 (41), pp. 166–185 [in Ukrainian]
12. Karpenko O. O., Prodchenko H. Iu. (2012). Analysis of transit transportation of goods through the sea merchant ports of Ukraine. *Water transport*, 2012, vol. 3, pp. 123–128 [in Ukrainian]
13. Kibik O.M., Zhihareva V.V. Formation of competitive advantages of the enterprises of maritime transport in Ukraine. *Economic innovation*, 2011, vol. 45, pp. 97–103 [in Ukrainian]
14. Roshchina N. V., Shiryayeva L. V., Afanaseva O. K. Actual problems of formation of a competitive policy of Ukraine's sea trade ports. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 2009, vol. 657, pp. 443–449 [in Ukrainian]
15. Cherednichenko V. V. (2013). The main factors of competitiveness of Ukrainian ports in the context of globalization. *Efektivna ekonomika*, 2013, No 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2427> (accessed 26.02.2021) [in Ukrainian]
16. State Statistics Service of Ukraine. Statistical information. Transport. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tr.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm) (accessed 26.02.2021) [in Ukrainian]
17. Customs Code of Ukraine: Law of Ukraine from 13.03.2012 No 4495-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (accessed 26.02.2021) [in Ukrainian]
18. State Maritime and River Transport Service of Ukraine. State Ship Register of Ukraine. Available at: <https://marad.gov.ua/ua/poslugi/derzhavnij-sudnovij-reyestr-ukrayini> (accessed 26.02.2021) [in Ukrainian]
19. Administration of seaports of Ukraine. Presentation materials. Available at: <http://www.uspa.gov.ua/prodpriemstvo/firmova-grafika-ta-reklamni-materiali-prezentatsiji> (accessed 26.02.2021) [in Ukrainian]
20. List of inland waterways belonging to the category of navigable: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 12.06.1996 No 640. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-96-%D0%BF#Text> (accessed 26.02.2021) [in Ukrainian]
21. Eurostat. Transport – Overview. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/transport/overview> (accessed 26.02.2021)
22. Administration of seaports of Ukraine. Register of seaports. Available at: <http://www.uspa.gov.ua/reestr-morskikh-portiv> (accessed 26.02.2021) [in Ukrainian]

Дата подання публікації 26.02.2021 р

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-1>

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 332.1

Урбан О.А., к.е.н., доцент  
 Urban O. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-8804-0546>  
 Дзямулич М.І., к.е.н., доцент  
 Dziamulych M. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>  
 Чиж Н.М., к.е.н., доцент  
 Chyzh N. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-1108-4241>

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

*Луцький національний технічний університет*

В сучасних умовах розвиток фінансових ринків є важливою складовою підвищення ефективності функціонування бізнесу, покращення інвестиційного клімату та зміцнення економіки загалом. Сучасна економіка не може функціонувати ефективно без розвинутого та стабільно працюючого фондового ринку, оскільки, за його допомогою відбувається перерозподіл вільних фінансових активів для найкращого задоволення потреб національної економіки в інвестиціях.

Сьогодні в Україні велика увага приділяється розвитку малого і середнього бізнесу, а це в свою чергу потребує додаткових фінансових ресурсів. Функціонування повноцінного фондового ринку сприяє залученню в країну дешевих довгих ресурсів, а також забезпечує створення надійної системи фінансування економічного розвитку, що в свою чергу призведе до утворення сприятливих умов для ведення бізнесу.

В статті автори проводять дослідження перспектив виходу українських компаній на фондові біржі ЄС, оскільки досить гострою є питання загального рейтингу країни і військової ситуації на Сході України. Адже при рівних умовах української і польської компаній, акції польської компанії будуть коштувати дорожче, оскільки інвестор надає перевагу абсолютній надійності, тому очікувати на активність на фондовому ринку ЄС досить складно.

На сучасному етапі розвитку фондового ринку України існують такі проблемні питання, що пов'язані з розкриттям інформації, оскільки вітчизняні положення фінансової звітності розроблені на основі міжнародних стандартів, не завжди відповідають цим стандартам.

В економічній літературі відбувається гостра полеміка щодо шляхів розвитку фондового ринку України, оскільки існує два можливі шляхи її розв'язання. Перший шлях полягає в тому, що потрібно розвивати фондовий ринок «з нуля», як це, в свою чергу зробила Польща. Другий шлях передбачає імплементацію європейських стандартів завдяки поетапному впровадженню норм на фондовому ринку.

Україна має достатній економічний потенціал, щоб побудувати ефективно функціонуючий фондовий ринок. Існує два шляхи, якими може слідувати Україна: почати все «з нуля», що є досить проблематично, чи рухатись до євростандартів поступово. На сучасному етапі розвитку фондового ринку України найважливішим завданням є збільшення притоку інвестицій за рахунок інтеграції ринку в світові фінансові ринки. Також не менш важливими є питання збільшення капіталізації лістингових компаній, обсягів торгів на фондовому ринку та зростання показника захисту прав інвесторів.

*Ключові слова: фондовий ринок, цінні папери, ринок цінних паперів, міжнародний ринок цінних паперів, європейська інтеграція.*

## PECULIARITIES OF THE FUNCTIONING OF THE STOCK MARKET OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

*Lutsk National Technical University*

In modern conditions, the development of financial markets is an important component of improving the efficiency of business, improving the investment climate and strengthening the economy as a whole. The modern economy cannot function effectively without a developed and stable stock market, because it redistributes free financial assets to best meet the investment needs of the national economy.

Today in Ukraine much attention is paid to the development of small and medium-sized businesses, which in turn requires additional financial resources. The functioning of a full-fledged stock market helps to attract cheap long-term resources to the country, as well as provides a reliable system of financing economic development, which in turn will lead to the creation of favorable conditions for doing business.

In the articles, the authors provoke research into the prospects of Ukrainian companies going public on the EU stock exchanges, as the issue of the overall ranking of countries and the military situation in eastern Ukraine is acute. After all, under equal conditions of Ukrainian and Polish companies, the shares of a Polish company raise funds for traffic, if the investor prefers absolute reliability, so expect to intensify in the EU stock market.

At the current stage of development of the stock market of Ukraine, there are such problematic issues related to information disclosure, as domestic financial reporting provisions developed on the basis of international standards do not always meet these standards.

In the economic literature there is a sharp controversy about the ways of development of the stock market of Ukraine, as there are two possible ways to solve it. The first way is to develop the stock market "from scratch", as Poland has done. The second way involves the implementation of European standards through the gradual introduction of norms in the stock market.

Ukraine has sufficient economic potential to build an efficiently functioning stock market. There are two ways that Ukraine can follow: to start from scratch, which is quite problematic, or to move towards European standards gradually. At the present stage of development of the stock market of Ukraine, the most important task is to increase the inflow of investment through market integration into global financial markets. Equally important are the issues of increasing the capitalization of listed companies, trading volumes in the stock market and increasing the protection of investors' rights.

*Keywords:* stock market, securities, securities market, international securities market, European integration.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Акумуляція, розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів є невід'ємними процесами розвитку сучасної економіки. У будь-якій країні, з ефективно функціонуючою економікою, дані процеси відбуваються на фінансовому ринку. Важливою складовою фінансового ринку є фондовий ринок. Він відіграє суттєву роль в економіці країни, оскільки фондовий ринок є невід'ємним та важливим елементом фінансової системи ринкової економіки.

Аналізуючи фінансовий ринок загалом, було досліджено роль фондового ринку. Більшість фінансових ресурсів усіх розвинених країн світу сьогодні розміщені саме в цінних паперах. Протягом останніх років відбулись інституційні зміни структури фондових ринків, значно розширився спектр фінансових інструментів.

Для того щоб економіка країни ефективно функціонувала необхідно, щоб процес мобілізації, розподілу і перерозподілу фінансових ресурсів між її галузями відбувався постійно.

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю вивчення механізму функціонування фондового ринку України та напрямів його розвитку, оскільки ефективне функціонування даного ринку впливає на розвиток фінансового ринку, який у свою чергу є ключовим у механізмі всієї економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Питаннями дослідження сутності фондового ринку та особливостями його функціонування цікавляться багато закордонних та вітчизняних науковців. Зокрема, теоретичні та практичні аспекти становлення та розвитку фондового ринку досліджують: О. М. Мозговий, В. А. Галанов, О. Г. Шевченко, В. М. Шелудьк, В. В. Михальський, О. О. Калюга, І. В. Краснова, Ю. Я. Кравченко, Н. І. Гавриленко, І. П. Ткаченко, О. М. Сохацька. Оскільки фондовий ринок України динамічно розвивається, то безумовно, постійно з'являються нові перспективи, проблеми, тому дослідження фондового ринку України є постійно актуальним. В умовах інтеграції України в європейський економічний простір це питання набуває ще більшої цінності..

**Цілі статті.** Метою роботи є дослідження сучасних особливостей формування теоретичних основ та практичних аспектів функціонування фондового ринку, а також визначення перспектив інтеграції України у європейський ринок цінних паперів..

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

В сучасних економічних умовах ведення бізнесу вимагає додаткових фінансових ресурсів. З огляду на це, перед українськими компаніями постає питання залучення додаткових інвестиційних ресурсів. Отримання коштів за допомогою банківських кредитів є дуже дорогим, а випуск облігацій є неефективним, оскільки рівень інфляції робить ринок облігацій не привабливим для іноземних інвесторів. Тому одним із найкращих шляхів вирішення проблеми залучення інвестицій є операції IPO.

Впродовж тривалого часу Варшавська біржа є основним майданчиком для розміщення акцій українських компаній і кількість бажаючих розмістити свої акції саме тут постійно зростає. Якщо донедавна Варшава була інвестиційно привабливою тільки для українських аграріїв, то на сьогодні інвесторам цікаво не тільки вітчизняне сільське господарство, а й вугільна, харчова промисловість, а також енергетичні технології. За прогнозами інвестиційних аналітиків, кількість секторів української економіки, представлених на Варшавській фондовій біржі [1].

На сьогодні слід розглядати кількавагомих причин прихильності вітчизняних емітентів Варшавської фондової біржі. По-перше, в умовах недостатньо розвинутого національного фондового ринку, Варшавська фондова біржа є найближчим для України світовим центром інвестицій.

По-друге, успішні історії розміщень таких компаній як Astarta і Kernel сприяли підвищенню уваги до українських цінних паперів не тільки серед польських інвесторів, але й інвесторів з інших країн, які співпрацюють з біржею. Пул інвесторів Варшавської фондової біржі на 48 % складається з іноземних інвесторів з інших країн Європи, Азії та США. По-третє, вимоги Варшавської фондової біржі до емітентів для розміщення значно лояльніші, ніж вимоги інших провідних світових майданчиків (LSE, Deutsche Borse, NYSE Euronext і ін.), що робить її доступною не тільки для великих, а й середніх українських компаній, а в деяких випадках навіть для невеликих підприємств [2].

Говорячи про перспективу виходу українських компаній на фондові біржі ЄС, не варто забувати про загальний рейтинг країни і про військову ситуацію на Сході. Адже при рівних умовах української і польської компаній, акції польської компанії будуть коштувати дорожче, оскільки інвестор надає перевагу абсолютній надійності, тому очікувати на активність на фондовому ринку ЄС не слід.

На сучасному етапі розвитку фондового ринку України існують такі проблемні питання пов'язані з розкриттям інформації: інвестори не завжди мають доступ до потрібної їм інформації; вітчизняні положення фінансової звітності розроблені на основі міжнародних стандартів, не завжди відповідають цим стандартам.

Фондовий ринок України, який є невід'ємною частиною розвитку економіки має низку проблем, що стримують його розвиток та перешкоджають його ефективному функціонуванню. Зокрема негативно впливають на його становлення недокапіталізація, непрозорість розкриття інформації, домінування первинного ринку над вторинним, вузька номенклатура цінних паперів, що перебувають в обігу на фондовому ринку України.

Також непоширеність практики застосування IPO для залучення інвестиційних ресурсів негативно впливає на ведення бізнесу в країні. Ці проблеми негативно відображаються на динаміці розвитку фондового ринку, але варто зауважити, що вони є цілком переборними.

Багато економістів стверджують, що фондовий ринок України можна розвивати двома шляхами. Перший шлях полягає в тому, що потрібно розвивати фондовий ринок «з нуля», як це, в свою чергу зробила Польща [3]. На фондовому ринку Польщі відразу імплементували європейські норми, які стосувалися як інфраструктури, так і правового регулювання. Ці реформи охоплювали не лише фондовий ринок, але й всю економіку. На сучасному етапі функціонування, фондовий ринок Польщі викликає довіру міжнародних інвесторів. Варто зазначити, що такі кроки були зроблені відразу, тобто фондовий ринок Польщі практично спочатку розвивався в потрібному напрямку.

Другий шлях передбачає імплементацію європейських стандартів завдяки поетапному впровадженню норм на фондовому ринку [4, с. 29].

Цілком очевидно що перший шлях є болючішим і в результаті такого різкого застосування євростандартів багато учасників фондового ринку можуть відмовитися від своєї діяльності на ньому. Також його кардинальне реформування ризикує знищити існуючі напрацювання. Однак такий категоричний шлях реформування має право на існування.

Але, як зазначають економісти, це крайні заходи. Адже український фондовий ринок вже сформувався. Його відносить до моделі розвитку за прикладом країн континентальної Європи (Франція, Німеччина), де провідну позицію у залученні інвестицій займають боргові інструменти. В цих країнах рівень розвитку ринку акцій є нижчим ніж в країнах англосаксонської моделі, де найбільшу частку в залученні інвестицій займають акції.

Вітчизняний фондовий ринок часто порівнюють з міжнародними, в першу чергу завдяки показникам торгівлі акціями. Але значна кількість об'єктивних факторів істотно ускладнюють розвиток в Україні ринку акцій. Наприклад, із 2013 р. по 2017 р. частка акцій у структурі торгів на фондовому ринку України зменшилася в чотири рази – з 44 % до 10 %, при цьому частка державних облігацій зросла до 43 % [5].

Банки, які є власниками найбільших серед інших інститутів активів (1,3 трлн. грн. на початок 2020 р.), також виступають власниками найбільшого інвестиційного портфеля (135 млрд. грн.), який на 67 % складається з державних облігацій. Відсутність уваги банків до акцій на сучасному етапі своєрідна оцінка такого інвестиційного інструменту, як акції [6].

Фондовий ринок України варто розвивати з врахуванням наявних напрацювань, на сучасному етапі боргові папери є найбільш розвиненими інструментами. Тому емітенту реальніше залучити фінансові активи в Україну через облігаційні позики, а не емісію акцій.

Тобто, за проаналізованими показниками український фондовий ринок значно відстає від фондових ринків моделі до якої його відносять, рис. 1.

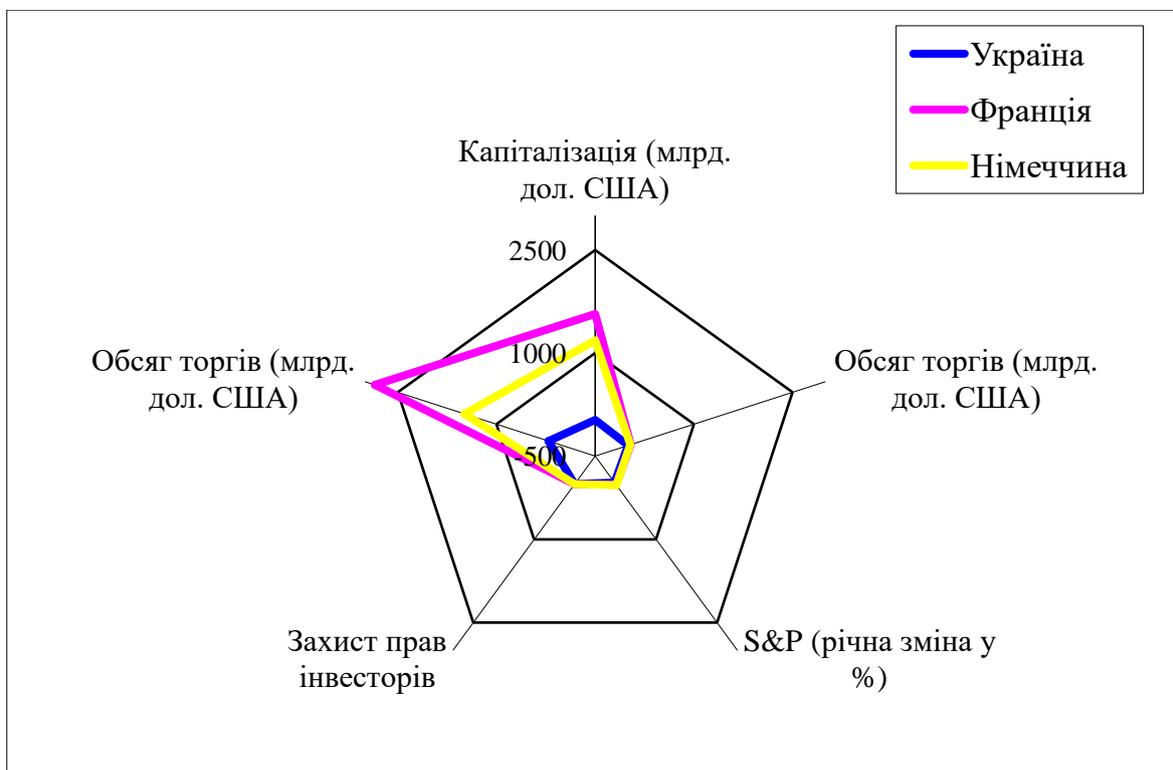


Рис. 1. Порівняння показників фондових ринків України, Франції, Німеччини  
Складено автором за [30; 80].

На сучасному етапі Україна займає низькі позиції, зокрема якщо порівнювати фондовий ринок України з фондовими ринками Франції та Німеччини (оскільки вітчизняний фондовий ринок відноситься до моделей розвитку Франції, Німеччини) (рис. 1), то можна прослідкувати, що в Україні вкрай низька капіталізація фондового ринку – 25,6 млрд. дол. США, в той час як в Франції – 1568,7 млрд. дол. США, Німеччині – 1184,5 млрд. дол. США. Також загальний обсяг торгів до ВВП в Україні лише 0,7 %, а в Франції – 41,9 % та Німеччині – 34,7 %. Загальний обсяг торгів в Україні порівняно з іншими країнами є незначним, він становить лише 209,7 млрд. дол. США, в Франції – 2846,8 млрд. дол. США, Німеччині – 1484,5 млрд. дол. США. За показником захисту прав інвесторів Україна посідає 109 місце, Франція – 17, Німеччина займає 51 місце [7, 8].

На рис.1 подано напрями реформування фондового ринку України і до яких стандартів потрібно прагнути. Щоб займати провідні позиції в рейтингах потрібно збільшити капіталізацію, обсяги торгів фондового ринку. Захист прав інвесторів в Україні теж не достатньо розвинений. Якщо продовжувати проводити реформи в цьому напрямку, то Україна із 109 місця може переміститися на вищі позиції.

Україна має достатній економічний потенціал, щоб побудувати ефективно функціонуючий фондовий ринок. Існує два шляхи, якими може слідувати Україна: почати все «з нуля», що є досить проблематично, чи рухатись до євростандартів поступово. На сучасному етапі розвитку фондового ринку України найважливішим завданням є збільшення притоку інвестицій за рахунок інтеграції ринку в світові фінансові ринки. Також не менш важливими є питання збільшення капіталізації лістингових компаній, обсягів торгів на фондовому ринку та зростання показника захисту прав інвесторів.

**Висновки.** Задля формування позитивного іміджу та забезпечення стійких позицій українських компаній на фондових майданчиках країн-членів ЄС необхідно, в першу чергу покращити економічну ситуацію в країні. А це, в свою чергу, вимагає проведення низки реформ, які забезпечать стабільний економічний розвиток та створення сприятливого середовища для ведення бізнесу в Україні і, як наслідок, підвищення інвестиційної привабливості.

У Стратегії сталого розвитку «Україна–2030» передбачається покращення позиції України у Глобальному рейтингу конкурентоспроможності за усіма показниками; зростання ВВП на душу населення; збільшення кількості інвестицій, що призведе до збільшення попиту на акції українських компаній на фондових біржах ЄС.

Також потрібно більшу увагу приділяти малому і середньому підприємству. Для сприяння розвитку малого і середнього бізнесу в Україні слід: розширити доступ до кредитних ресурсів, надати підтримку інноваційно-орієнтованим суб'єктам малого і середнього підприємства; сприяти розвитку інфраструктури, удосконалити системи інформаційної підтримки.

Такі кроки прискорять розвиток та підвищать конкурентоспроможність малого і середнього бізнесу в Україні.

Крім європейських фондових бірж альтернативою для українських компаній по проведенню IPO можуть стати азійські фондові майданчики. Розміщення українських компаній на азійських фондових ринках – досить нова тенденція, вона ще не набрала обертів, але азійський вектор може стати досить перспективним для українського бізнесу. Потужні українські холдинги готові до розміщення IPO в Азії, зокрема аргохолдинг «Ukrlandfarming» має намір провести IPO в Гонконзі.

Ефективне ведення бізнесу вимагає додаткових фінансових ресурсів. Перед українськими компаніями постає питання залучення інвестиційних ресурсів. Отримання коштів за допомогою банківських кредитів є дуже дорогим, а випуск облігацій є неефективним, оскільки рівень інфляції робить ринок облігацій не привабливим для

іноземних інвесторів. Тому одним із найкращих шляхів вирішення проблеми залучення інвестицій є операції IPO.

### Список бібліографічного опису:

1. South East Europe stock markets are integrated with regional and global stock markets URL:<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/44133/>– (дата звернення 17.09.2020).
2. Зинчук А. Выбор площадки. Плюсы и минусы различных вариантов URL: [http://www.ilf-ua.com/ru/publications/articles/vyborploschadki\\_plyusyiminusyrazlichnyhvariantov/](http://www.ilf-ua.com/ru/publications/articles/vyborploschadki_plyusyiminusyrazlichnyhvariantov/) – (дата звернення 17.09.2019).
3. Stock Market Development in Eastern Europe. Evidence from Poland, Hungary, Russia and Ukraine URL. – :file:///C:/Users/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80/Downloads/butsa\_yuriy.pdf– (дата звернення 17.09.2019).
4. Товкун О. О. Напрями інтеграції фондового ринку України у світові ринки капіталів *Екон. часоп.* – XXI. – 2014. – № 3/4. – С. 28–31.
5. Матеріали з офіційного сайту Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку URL: [www.ssmc.gov.ua](http://www.ssmc.gov.ua)– (дата звернення 17.09.2020).
6. Куди податися фондовому ринку України URL:<http://forbes.ua/ua/opinions/1373706-kudi-podatisya-fondovomu-rinku-ukrayini> – (дата звернення 14.09.2020).
7. Матеріали з офіційного сайту World Bank URL:<http://data.worldbank.org/indicator> – (дата звернення 17.09.2020).
8. Чернявський А. Фондовий ринок України: актуальні проблеми становлення і підвищення ефективності *Персонал.* – 2014. – № 3/4. – С. 118–124.

### Reference:

1. South East Europe stock markets are integrated with regional and global stock markets URL:<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/44133/>– (access date 17.09.2020).
2. Zinchuk A. Site selection. Pros and cons of different URL options: [http://www.ilf-ua.com/ru/publications/articles/vyborploschadki\\_plyusyiminusyrazlichnyhvariantov/](http://www.ilf-ua.com/ru/publications/articles/vyborploschadki_plyusyiminusyrazlichnyhvariantov/) / - (appeal date 17.09.2019) . [in Ukrainian].
3. Stock Market Development in Eastern Europe. Evidence from Poland, Hungary, Russia and Ukraine URL. – :file:///C:/Users/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80/Downloads/butsa\_yuriy.pdf– access date 17.09.2019).
4. Tovkun OO Directions of integration of the stock market of Ukraine in world capital markets *Econ. magazine* - XXI. - 2014. - № 3/4. - P. 28–31 . [in Ukrainian].
5. Materials from the official website of the National Commission on Securities and Stock Market URL: [www.ssmc.gov.ua](http://www.ssmc.gov.ua)– (access date 17.09.2020) . [in Ukrainian].
6. Where to go to the stock market of Ukraine URL: <http://forbes.ua/ua/opinions/1373706-kudi-podatisya-fondovomu-rinku-ukrayini> - (appeal date 14.09.2020) . [in Ukrainian].
7. Materials from the official website of the World Bank URL: <http://data.worldbank.org/indicator> - (access date 17.09.2020).
8. Chernyavsky A. The stock market of Ukraine: current issues of formation and efficiency *Staff.* - 2014. - № 3/4. - P. 118–124 . [in Ukrainian].

Дата подання публікації 07.04.2021р.

*DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-2>*

УДК 332.122:379.84

Вахович І.М., д.е.н., професор  
 Vakhovych I. Doctor of Economic Sciences, Professor  
<http://orcid.org/0000-0003-1129-203X>

Дашук Ю.Є., к.е.н., доцент  
 Dashchuk Yu. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0001-6394-017X>

## ОСОБЛИВОСТІ УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙХОЛДЕРІВ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ СПІВПРАЦІ У ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ РЕГІОНУ

*Луцький національний технічний університет*

У статті обґрунтовано необхідність та важливість ідентифікації стейкхолдерів та їх інтересів для забезпечення ефективного розвитку туристично-рекреаційної галузі регіону. Автором виокремлено дві групи стейкхолдерів: територіальну та галузеву, суб'єкти яких в сукупності здійснюють найбільш вагомий вплив на розвиток туристично-рекреаційної галузі регіону. У роботі підкреслено, що саме інтерес є дієвим стимулом до здійснення тієї чи іншої діяльності й формує підґрунтя для взаємодії зацікавлених сторін. Виходячи з цього, у статті виокремлено три типи взаємозв'язків між територіальною та галузевими групами стейкхолдерів: єдність інтереси, конфлікт інтересів та пошук спільних інтересів.

У роботі представлено графічну модель зіставлення інтересів зацікавлених сторін в процесі їх взаємодії, яка базується на так званій «кривій граничних корисностей». Так, задоволення інтересів стейкхолдерами з позиції територіального підходу є можливим тільки за неминучого виникнення втрат для зацікавлених сторін з позиції галузевого підходу. Тому, досягнувши компромісу стосовно врахування інтересів у точці парето-оптимальних стосунків, стейкхолдери співпрацюючи, можуть тривалий час отримувати бажані і ефективні для обох сторін досягнення.

Враховуючи важливість територіального-галузевого підходу в процесі забезпечення розвитку туристично-рекреаційної галузі регіону, у роботі підкреслено необхідність формування нових підходів до активізації співпраці стейкхолдерів один з одним. З цих позицій, запропоновано розглянути можливі форми співпраці між зацікавленими сторонами, які дозволяють виявити причини їх пасивності, вирішити існуючі конфлікти між стейкхолдерами і слугують основою для розробки заходів з регіонального управління щодо взаємодії між ними. Автором запропоновано три форми співпраці між територіальною та галузевими групами стейкхолдерів: обмежена співпраця, розширена співпраця, партнерські стосунки, наведено їх приклади та можливі майбутні результати для забезпечення розвитку туристично-рекреаційної галузі регіону.

*Ключові слова: туризм, рекреація, інтереси стейкхолдерів, взаємодія зацікавлених сторін, туристично-рекреаційна галузь, регіональний розвиток.*

## FEATURES OF HARMONIZATION OF STAKEHOLDERS 'INTERESTS AND MECHANISMS OF THEIR COOPERATION IN THE REGIONAL TOURIST AND RECREATIONAL INDUSTRY

*Lutsk National Technical University*

The article substantiates the need and importance of identifying stakeholders and their interests to ensure the effective development of the tourism and recreation industry in the region. The author singles out two groups of stakeholders: territorial and sectoral, whose subjects together have the most significant impact on the development of the tourism and recreation industry in the region. The paper emphasizes that interest is an effective incentive to carry out a particular activity and forms the basis for interaction between stakeholders. Based on this, the article identifies three types of relationships between territorial and sectoral stakeholder groups: unity of interests, conflict of interest and the search for common interests.

The paper presents a graphical model of comparing the interests of stakeholders in the process of their interaction, which is based on the so-called "marginal utility curve". Thus, the satisfaction of stakeholders from the standpoint of the territorial approach is possible only in the inevitable loss of stakeholders from the standpoint of the sectoral approach. Therefore, by reaching a compromise on the consideration of interests at the point of pareto-optimal relations, stakeholders by cooperation can for a long time get the desired and effective for both parties achievements.

Given the importance of the territorial-sectoral approach in the process of ensuring the development of tourism and recreation in the region, the paper emphasizes the need for new approaches to enhance cooperation between stakeholders with each other. From these positions, it is proposed to consider possible forms of cooperation between stakeholders, which allow to identify the reasons for their passivity, resolve existing conflicts between stakeholders and serve as a basis for the development of regional governance measures for interaction between them. The author proposes three forms of cooperation between territorial and sectoral stakeholder groups: limited cooperation, expanded cooperation, partnerships, their examples and possible future results to ensure the development of tourism and recreation in the region.

*Key words: tourism, recreation, stakeholder interests, stakeholder interaction, tourism and recreation industry, regional development.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями**

Одним із важливих напрямків забезпечення ефективного розвитку туристично-рекреаційної галузі регіону є ідентифікація стейкхолдерів, аналіз їх інтересів та оцінка впливу усіх зацікавлених сторін на розвиток як регіону, так і туристично-рекреаційної сфери. При неврахуванні окремих інтересів, думок ключових стейкхолдерів підвищується ризик виникнення протиріч, що в підсумку може негативно впливати на використання туристичних можливостей регіону. З іншого боку, врахування інтересів зацікавлених сторін, пошук спільних точок росту сприяє налагодженню партнерських відносин і підвищенню використання туристично-рекреаційного потенціалу території. Виходячи з цього, особлива увага наукової спільноти має бути направлена на дослідження передумов налагодження діалогу з зацікавленими сторонами для узгодження їх інтересів, підсилюючи і поглиблюючи позитивну складову співпраці, зокрема, синергетичних ефект й нівелюючи конфліктну сторону.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питанням розвитку туристично-рекреаційної галузі в контексті регіонального управління у свої працях розглядали З. В. Герасимчук, М. В. Гудзь, Л. Ю. Матвійчук, Л. М. Черчик, Т.І. Ткаченко та інші. Дослідженню базових положень теорії зацікавлених сторін, присвячені праці таки науковців, як А. Т. Зуб, Д. Ледерер, Р. Нортон, Д. Каплан, А. Ю. Андріанов, Л. М. Нікітіна, Н. М. Внукова, О.Ф. Балацький, К. А. Мамонов та ін. Поряд з цим комплексному аналізу стейкхолдерів регіонального рівня управління в розріз туристично-рекреаційної галузі присвячено, на наш погляд, недостатньо уваги.

**Цілі статті.** Метою статті є виокремлення ключових стейкхолдерів туристично-рекреаційної галузі регіону, огляд взаємозв'язків між ними та виокремлення можливих форми співпраці між стейкхолдерами для забезпечення ефективного розвитку туристично-рекреаційної галузі регіону.

### **Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів**

Для ефективного управління процесами в туристично-рекреаційній галузі регіону важливим є питання вибору пріоритетних груп стейкхолдерів, інтереси яких слід врахувати, в першу чергу. Так, коло зацікавлених сторін у туристично-рекреаційній сфері може бути доволі широким й в кожному конкретному регіоні матиме свої специфічні особливості, які слід враховувати у процесі роботи.

Вважаємо, що розвиток туристично-рекреаційної галузі регіону має здійснюватися з врахуванням особливостей як території, так і галузі. Такий підхід обумовлено тим, що діяльність вказаної галузі реалізується через діяльність органів влади, громадськості, небайдужих мешканців, з одного боку, та суб'єктів туристично-рекреаційної галузі з іншого. Виходячи з того, що дані «гравці» переслідують подекуди різні цілі, доцільним, на наш погляд, буде їх розмежування, яке пропонуємо здійснювати, шляхом виокремлення територіальної та галузевої груп зацікавлених сторін, й подальше вивчення особливостей кожної з них (рис. 1).

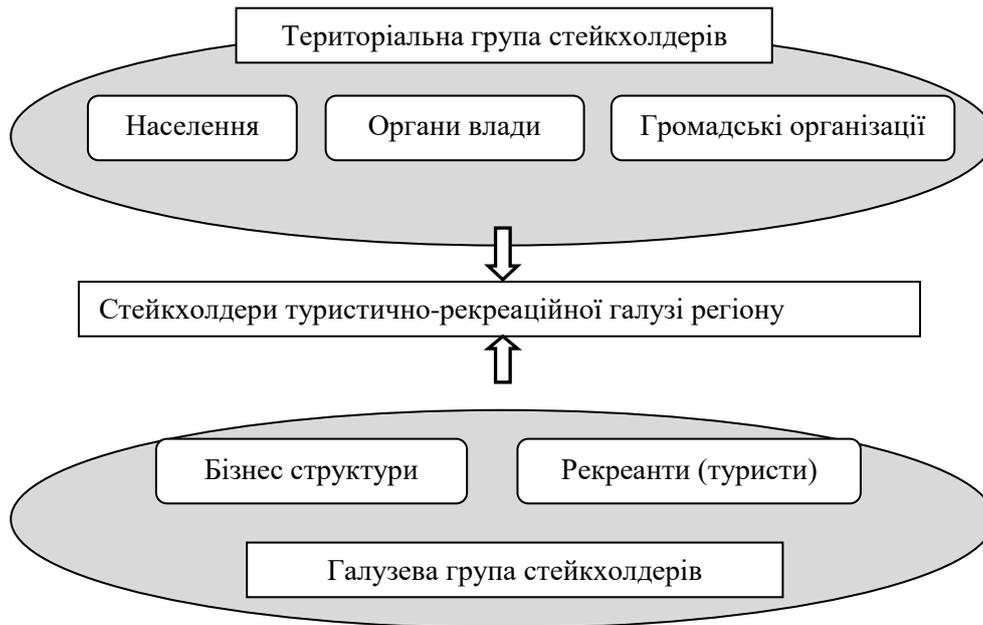


Рис. 1. Групи стейкхолдерів туристично-рекреаційної галузі регіону

Інтерпретуємо вищенаведене на карту наших досліджень. Населення регіону в цьому контексті розглядаємо, як джерело трудових ресурсів, яке визначає рівень зайнятості у туристично-рекреаційній сфері регіону. В даному випадку населення може частково контролювати процес розвитку даної галузі в регіональному вимірі й вносити в нього свої побажання та сприяти активізації його перебігу.

Наступним суб'єктом даної групи стейкхолдерів виступають органи місцевого самоврядування, що несуть на собі одну із ключових ролей й мають базовий вплив практично на всіх інших стейкхолдерів й можуть своєю діяльністю активізувати або, навпаки, нейтралізувати функціонування деяких з них. Органи місцевого самоврядування визначають основні напрямки формування регіональної політики розвитку туристично-рекреаційної галузі регіону та її пріоритетність серед інших.

Громадські організації також відносяться до територіальної групи стейкхолдерів й досить часто виступають своєрідним посередником, що збалансовує взаємодію між органами місцевого самоврядування та бізнесовими структурами шляхом проведення спільної діяльності з тих чи інших проблем. Також вони можуть, шляхом проведення брифінгів, нарад, семінарів, засідань активізувати органи влади до діяльності в тому чи іншому напрямі, стимулювати населення до ведення здорового способу життя, активізації відпочинку тощо. Такого виду суспільна діяльність дозволяє громадським організаціям реалізувати покладені на них функції, отримати певні вигоди і тим самим відносить їх до числа стейкхолдерів.

У контексті галузевого підходу зацікавлені сторони можна інтерпретувати наступним чином: рекреанти (туристи), які споживають рекреаційні послуги й виступають цільовою аудиторією, на яку спрямована діяльність інших стейкхолдерів даної групи; бізнесові структури, які забезпечують оптимальне перебування рекреанта на певній території шляхом надання основних та додаткових послуг (діяльність туристичних операторів, туристичних агентств, санаторно-курортних комплексів, страхових, транспортних компаній, закладів харчування тощо).

Таким чином, стейкхолдери, які функціонують в рамках зазначених груп, виконують покладені на них функції в межах певного кола власних інтересів. При цьому, якщо інтереси територіальної та галузевої груп стейкхолдерів узгоджені, відбувається

розвиток туристично-рекреаційної галузі регіону, в протилежному випадку – її гальмування. Враховуючи важливість зазначеного аспекту для функціонування територіальних утворень, доцільним є встановлення змісту поняття «інтерес». Так, правильно окреслені інтереси зацікавлених сторін створюють підґрунтя для отримання синергетичного ефекту від їх співпраці для території, що слугує основою нарощення її туристично-рекреаційного потенціалу.

Поняття інтерес (від лат. «мати важливе значення») в загальному розумінні – це багатогранна й базова економічна категорія, яка доволі часто зустрічається у наукових дослідженнях та має широкий спектр визначень. Зауважимо, що саме інтерес, на наш погляд, є дієвим стимулом до здійснення тієї чи іншої діяльності та власне задоволення потреб. Найчастіше в економічній літературі зустрічається поняття «економічний інтерес». Умовно згідно трактувань його науковцями можна виділити два підходи. Щодо першого, то економічні інтереси ототожнюються з економічними потребами.

Так, Ф. С. Гернштейн зазначає, що інтереси можна визначити як об'єктивно обумовлені економічними відносинами потреби, задоволення яких забезпечує існування і розвиток людей [1]. В окремих наукових працях автори зауважують, що потреби та інтереси необхідно розглядати як причину та наслідок, тобто потреба відображає, що саме необхідно економічному суб'єкту, в той час, як інтерес визначає можливі способи реалізації потреби [2], інші – розмежовують потребу та інтерес як сутність та явище: потреба виражає необхідність, а інтерес – ставлення до необхідності [3]. На наш погляд, інтереси не слід зводити лише до матеріальних потреб, а окрему вагу слід приділити духовним, морально-етичним потребам, які можуть керувати суб'єктом, тобто формувати його інтерес до здійснення тієї чи іншої діяльності навіть без існування матеріальних потреб. Підтвердженням цього є думка В. В. Радаєва стосовно того, що інтереси відображають спрямованість руху, тобто характеризують цільову функцію потреб, яка може включати достатньо широкий спектр потреб.

Щодо другого підходу, то інтереси розглядаються як «економічна користь, вигода, яка передбачає необхідність зв'язків і співвідношень та забезпечує умови самоствердження, саморуху та саморозвитку об'єкта інтересу» [4]. Відстоюючи об'єктивну сутність економічних інтересів, Канапухін П.А. пропонує визначати їх як об'єктивну характеристику соціального статусу суб'єкта, яка показує, що такому суб'єкту, враховуючи його статус, вигідно чи невигідно, і які саме дії та якою мірою в даній системі суспільно-економічних відносин (або ж зміни такої системи) сприяють збереженню (зміцненню) його соціального статусу, а які викликають протилежний результат [2]. Таким чином, згідно другого підходу, суб'єктний зміст економічних інтересів розглядається не з точки зору потреб, а через умови їх реалізації.

На наш погляд, зміст економічних інтересів пов'язаний як з потребами, так і з умовами (відносинами між суб'єктами), в яких вони формуються. Погоджуємося із думкою Лифар В.В., яка зазначає, що заради задоволення потреб в умовах обмеження благ люди вимушені вступати у відносини із зовнішніми предметами та між собою. Звідси слідує логічний висновок – де немає потреб, не може бути інтересів; там, де має місце необмеженість благ, також не виникають економічні інтереси. Відповідно обмеженість благ по відношенню до потреб є умовою виникнення інтересів [5]. З іншого боку, інтереси досить часто розглядають в сукупності із мотивами. Проте останні, на наш погляд, слід розглядати як певні внутрішні спонукальні причини до діяльності, які власне виникають під впливом потреб та інтересів та визначають «що» необхідно зробити та «яким чином». Виходячи з того, що інтереси виступають вагомим фактором, який спонукає до досягнення результату, вони ж стають провідною рушійною силою інтенсифікації туристично-рекреаційної діяльності в регіоні й визначають напрямки подальшої співпраці між зацікавленими сторонами.

Враховуючи проведені дослідження, найбільш конструктивно особливості співпраці між стейкхолдерами проявляються з точки зору таких типів взаємозв'язків як: конфлікт, єдність, необхідність пошуку спільних інтересів, які, на наш погляд, дозволяють диференційовано підійти до розуміння механізмів співпраці між ними. (рис. 2). Зупинимося більш детально на особливостях кожного з них.

Перший тип – єдність інтересів, при якому стейкхолдери тісно взаємодіють між собою, що слугує основою для формування синергетичного ефекту від їх співпраці для розвитку території. При цьому взаємодія між ними не обмежується лише реалізацією проектів, але й передбачає пошук можливостей для подальшої спільної діяльності.

Прикладом такого типу взаємодії може слугувати ситуація, за якої у віддаленому куточку регіону існує унікальний природний об'єкт, який приваблює численних рекреантів, але при цьому проїзд до цього об'єкта утруднений через незадовільний стан дорожнього покриття. Так, галузева група стейкхолдерів отримує незручності від такої ситуації, по-перше, через невдоволення рекреантів умовами проїзду; по-друге, через неможливість збільшення потоку транспорту при існуванні значного попиту на відвідування об'єкта з боку рекреантів; по-третє, через необхідність постійних витрат на ремонт транспортних засобів. Поряд з цим, територіальна група стейкхолдерів також несе ряд незручностей: неможливість населення, яке мешкає поблизу об'єкта, дістатися своїх домівок; постійні незручності через скупчення транспортних засобів; зменшення довіри до органів місцевого самоврядування, що склалася через скарги, протести тощо.

Так, у обох груп стейкхолдерів формується спільний інтерес – ремонт дорожнього покриття, який дозволить вирішити ряд проблемних питань усіх учасників. Єднаючи свої зусилля шляхом надання фінансових, адміністративних чи інших вкладень, стейкхолдери забезпечують реалізацію спільного інтересу, що дозволить отримати вигоди і для галузі, і для території й сприятиме ефективному використанню туристично-рекреаційного потенціалу регіону. Взаємовигідна та результативна співпраця між зацікавленими сторонами в даному випадку формує фундамент для реалізації подальших спільних дій.

Другий тип формується, якщо інтереси стейкхолдерів у процесі забезпечення розвитку туристично-рекреаційної галузі регіону протиставляються один одному, виникає конфлікт інтересів, в результаті якого взаємодія між групами стейкхолдерів відсутня, адже кожен реалізує власні інтереси. Для прикладу, будівництво сучасних гірськолижних курортів є безперечно позитивним моментом в рамках функціонування рекреаційної сфери, але при цьому такого роду діяльність супроводжується вирубкою лісових насаджень, руйнацією природно сформованих ландшафтів та загалом потужним антропогенним впливом на природний комплекс території, що, в свою чергу, впливає на екологічну ситуацію в даному регіоні та формує загрози для життєдіяльності населення. Такі протиріччя негативно впливають на розвиток туристично-рекреаційної сфери, а подекуди й взагалі гальмують його на тривалий термін. Прикладом слугують «замороження» будівництва об'єктів інфраструктури, незаконне привласнення рекреаційних об'єктів приватними структурами, будівельні роботи в природних заповідниках, на місці історичних пам'яток тощо. За такої ситуації необхідною є реалізація заходів, що стосуються вирішення та мінімізації конфлікту.

Третій тип – передбачає необхідність пошуку спільних інтересів між стейкхолдерами. В даному випадку мова йде про те, що кожна із груп стейкхолдерів переслідує власні інтереси, але в процесі їх збалансування можливим є знаходження спільних точок дотику, які власне слугують основою для подальшої діяльності. Так, для прикладу суб'єкти бізнесу прагнуть побудувати готель на березі озера, яке є надзвичайно популярним серед рекреантів. А місцеве населення при цьому не підтримує цей проект через значне забруднення території та масштабність будівлі, що створить

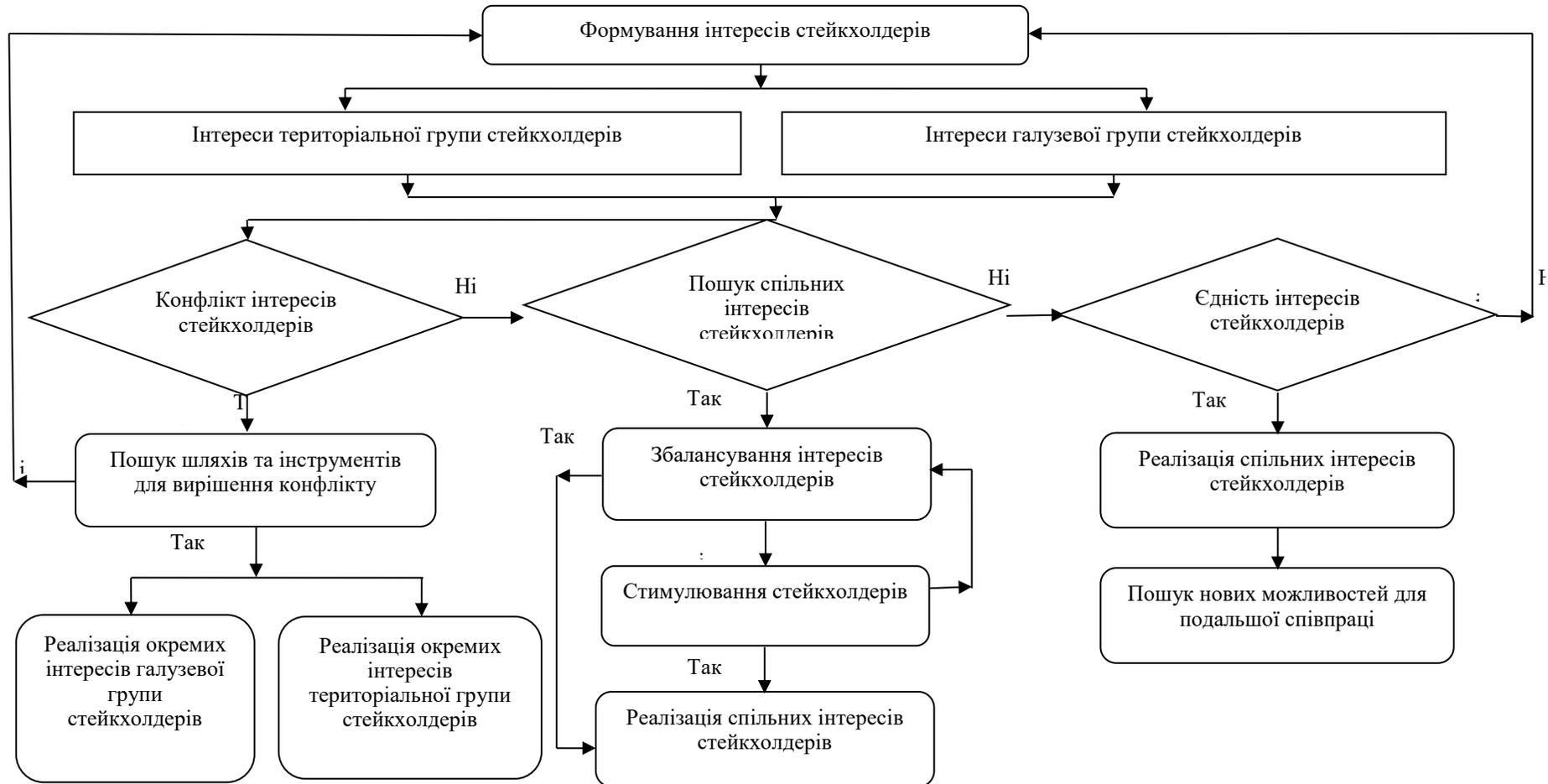


Рис. 2. Визначення типів взаємозв'язків між стейкхолдерами на основі територіального-галузевого підходу\*  
 \*сформовано автором на основі [6]

перепони для його відпочинку. В даному випадку необхідним є пошук спільних інтересів та власне їх збалансування. Умовами можуть бути додаткові очисні споруди для обслуговувати прилеглих території; першочергова зайнятість місцевого населення у новому готелі, зменшення поверховості тощо. Таким чином, територіальна група стейкхолдерів погоджується на незручності, які можуть створюватися від функціонування готелю, компенсуючи їх певними перевагами. Поряд з цим галузева група стейкхолдерів йде на такі умови для отримання в майбутньому тривалої грошової віддачі від діяльності готелю.

Як зазначалося вище, дисбаланс інтересів стейкхолдерів виступає передумовою, яка гальмує розвиток туристично-рекреаційної галузі регіону. У зв'язку з цим, цікавим з науково-теоретичної й практичної точок зору є дослідження процесів узгодження інтересів стейкхолдерів з метою визначення умов ефективної та результативної їх діяльності. В науковій літературі існують графічні інтерпретації процесів взаємоузгодження стосунків різних суб'єктів. Спробуємо адаптувати основні їх положення до проблематики нашого дослідження, зокрема, щодо різних варіантів взаємодії зацікавлених сторін та формування взаємоприйнятних (гармонізованих) стосунків між ними. Використання зазначеного підходу дозволить визначити напрями подальшої співпраці між територіальною та галузевою групами зацікавлених сторін в процесі забезпечення розвитку туристично-рекреаційної галузі регіону.

Найбільш наочно ця процедура була описана і графічно представлена Вільфредо Парето. Інтерпретуємо її постулати до проблем нашого дослідження (рис. 3).

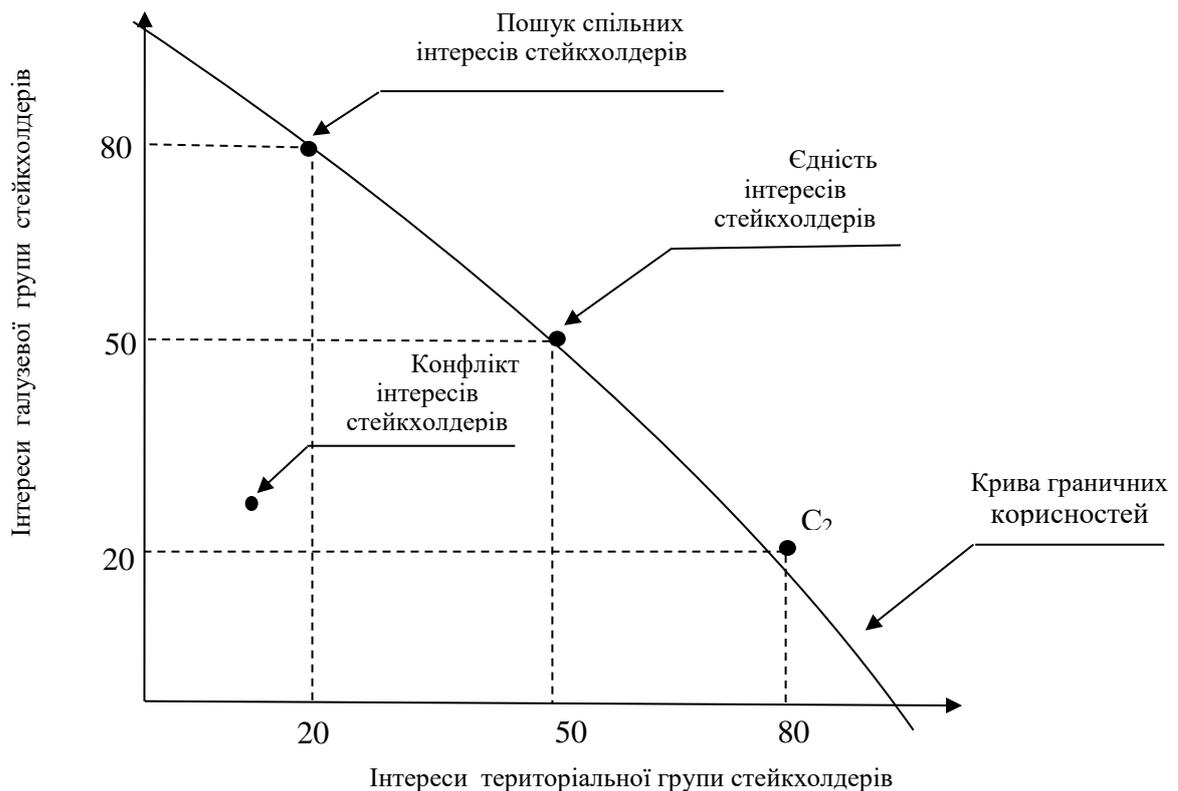


Рис. 3. Графічна модель зіставлення інтересів стейкхолдерів в процесі їх взаємодії\*  
\* сформовано автором на основі даних джерела [7]

Основний зміст графічної моделі співставлення інтересів стейкхолдерів базується на тому, що взаємодія зацікавлених сторін відбувається по так званій «кривій граничних корисностей». При цьому, задоволення інтересів стейкхолдерами з позиції територіального підходу є можливим тільки за неминучого виникнення адекватних втрат для зацікавлених

сторін з позиції галузевого підходу. Тому, досягнувши компромісу стосовно врахування власних інтересів у точці парето-оптимальних стосунків, стейкхолдери співпрацюючи, можуть тривалий час отримувати бажані і ефективні для обох сторін досягнення. Так, точки С характеризує ситуацію, за якої реалізація та врахування інтересів галузевої групи стейкхолдерів відбувається на 80%, при цьому інтереси територіальної групи стейкхолдерів, враховуються на 20%, і навпаки, що представлено в точці С<sub>2</sub>. Існування такого стану неминує потребує пошуку спільних інтересів між групами стейкхолдерів, за якого реалізація та врахування інтересів галузевої та територіальної груп розподілиться в розрахунку 50% на 50%, що графічно представлено в точці Р. Зауважимо, що зіставлення інтересів стейкхолдерів може відбуватися лише за умови руху по кривій граничних корисностей. В такому випадку отримання вигоди однією групою стейкхолдерів зумовлює неминує виникнення адекватних втрат з позиції іншої групи. Знаходячи спільний компроміс, стейкхолдери забезпечують розвиток туристично-рекреаційної галузі регіону. При цьому точка, яка знаходиться поза кривою граничних корисностей (точки А), характеризує ситуацію, за якої інтереси стейкхолдерів є конфліктними, адже нарощення вигод однієї із сторін може абсолютно не впливати на діяльність іншої. Відповідно співпраця та взаєморозуміння між стейкхолдерами не налагоджена. В даному випадку мова йде про те, що діяльність їх є неефективною, адже не в повній мірі використовуються всі існуючі можливості та ресурси регіону.

Таким чином, налагодження тісної взаємодії між територіальною та галузевою групами стейкхолдерів сприяє формуванню синергетичного ефекту від їх діяльності для регіону та галузі. Поряд з цим, через врахування та взаємоузгодження інтересів стейкхолдерів визначаються пріоритетні напрямки розвитку туристично-рекреаційної галузі регіону, що, в свою чергу, дозволяє задовольнити потреби суспільства в рекреаційних послугах та інтенсифікувати соціально-економічні процеси у регіоні.

Існування вищеписаних підходів до узгодження інтересів стейкхолдерів, а також виявлення взаємоз'язків між ними зумовлює необхідність формування нових підходів до активізації співпраці стейкхолдерів один з одним. З цих позицій пропонується розглянути можливі форми співпраці між стейкхолдерами у регіоні, що дозволить виявити причини їх пасивності, вирішити існуючі конфлікти між ними і слугуватиме основою для розробки заходів з регіонального управління щодо взаємодії між стейкхолдерами. Враховуючи вищесказане пропонуємо розглянути три форми співпраці між зацікавленими сторонами, серед яких: обмежена співпраця, розширена співпраця, партнерські стосунки. Розвиток туристично-рекреаційної галузі регіону з позиції запропонованих форм буде мати певні відмінності, які зумовлені результативністю співпраці територіальної та галузевої груп стейкхолдерів, узгодженістю їх інтересів, а також перспективами подальшої взаємодії між ними. Мова йде про сегментний, комплексний та хаотичний розвиток туристично-рекреаційної сфери регіону. Зупинимося більш детально на характерних рисах кожної із запропонованих форм співпраці (рис. 4).

Так, якщо стейкхолдери у регіонів функціонують у рамках обмеженої співпраці, то розвиток туристично-рекреаційної галузі здійснюється хаотично. Це пов'язано з існуванням конфлікту інтересів між зацікавленими сторонами, в процесі якого кожен учасник функціонує автономно, що не дозволяє сформувати чіткий, узгоджений план дій щодо напрямів розвитку. Представлена форма співпраці не підходить для активного нарощення потужностей галузі відпочинку, і виходячи з цього, заходи з регіонального управління щодо взаємодії між стейкхолдерами мають бути направлені на перехід до інших більш ефективних форм співпраці. Коли територіальна та галузева групи стейкхолдерів функціонують у рамках розширеної співпраці, має місце сегментний розвиток туристично-рекреаційної галузі. Це обумовлено тим, що зацікавлені сторони через пошук спільних інтересів формують декілька пріоритетних сегментів для співпраці в рамках туристично-рекреаційної діяльності.

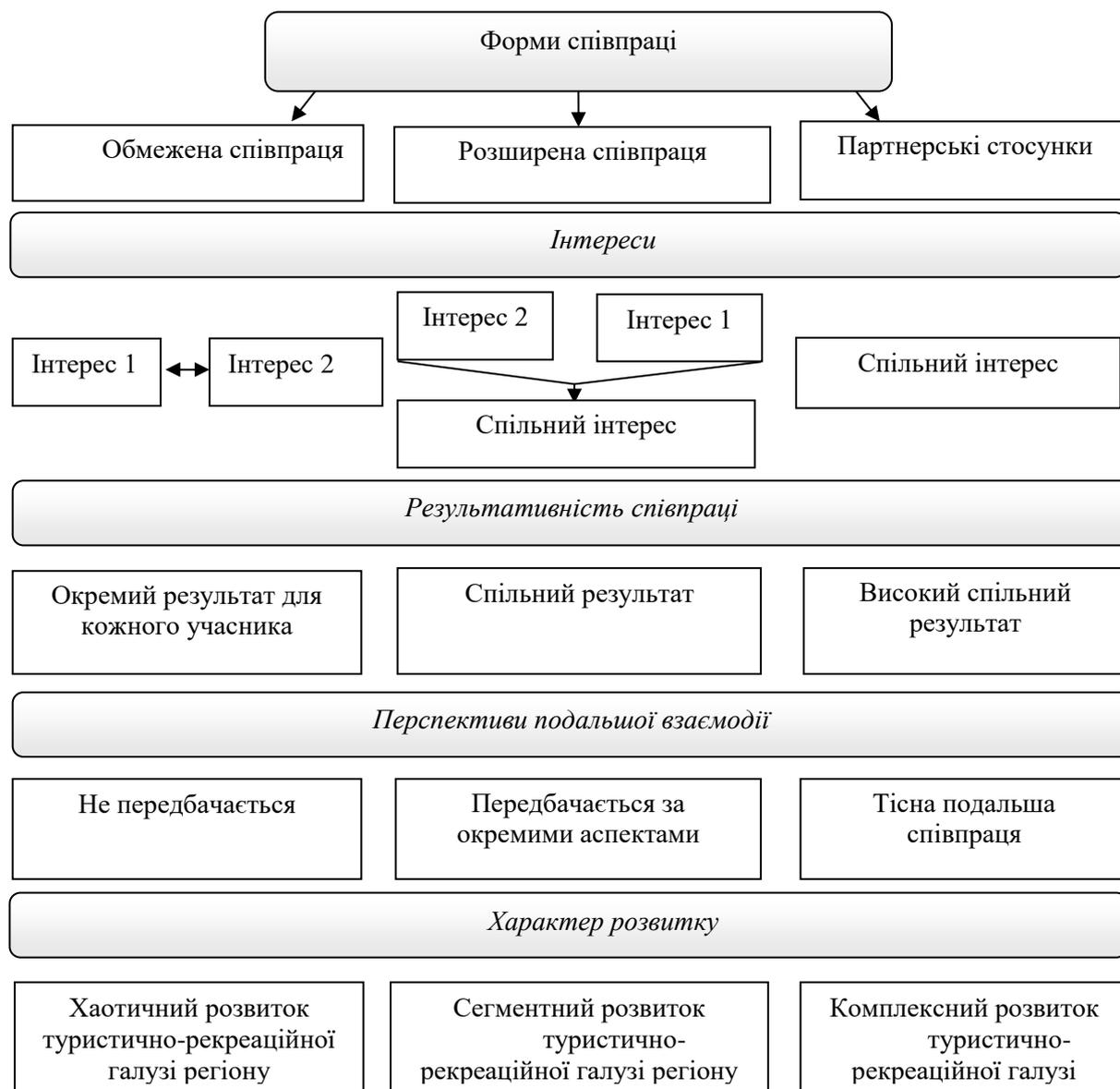


Рис. 4. Форми співпраці між стейкхолдерами, що забезпечують розвиток туристично-рекреаційної галузі регіону\*

\*сформовано автором

Представленими сегментами можуть слугувати спільні проекти в інформаційному просуванні регіону, сертифікації туристичних закладів, розвитку окремих інфраструктурних об'єктів тощо. Тобто розвиток здійснюється не комплексно, а лише за певними сегментами, в розрізі яких було досягнуто спільність інтересів. Варто зазначити, що синергетичний ефект від діяльності стейкхолдерів, в даному випадку, формується через існування певного базису їх спільних інтересів, що в підсумку сприяє досягненню необхідного результату для розвитку регіону та галузі. І завершальною формою співпраці виступають партнерські стосунки. В процесі їх реалізації відбувається комплексний розвиток туристично-рекреаційної галузі регіону, в першу чергу, за рахунок існування єдності інтересів зацікавлених сторін, що дозволяє досягти максимальних результатів. У даному випадку мова йде про формування синергетичного ефекту від їх діяльності, що забезпечує комплексний розвиток туристично-рекреаційної галузі регіону. Враховуючи вищенаведене, саме розширена співпраця та партнерські стосунки як форми співпраці між стейкхолдерами мають слугувати основою для

обґрунтованого та ефективного розвитку туристично-рекреаційної галузі регіону та бути домінуючими в межах формування цілей регіонального розвитку, що дозволить ціленаправлено підійти до проблем раціоналізації використання рекреаційних можливостей території.

**Висновки.** Аналіз різних груп та типів стейкхолдерів, дослідження їх інтересів та розгляд проблемних питань взаємодії зацікавлених сторін є надзвичайно важливим аспектом забезпечення ефективного розвитку туристично-рекреаційної галузі регіону в умовах сьогодення. Використання потенційних можливостей позитивного впливу стейкхолдерів на розвиток територій та галузей дозволяє підтримувати конкурентоспроможність останніх, посилювати використання їх потенціалу та слугує важливою складовою управлінської діяльності.

#### Список бібліографічного опису:

1. Гернштейн Ф. С. Интересы, заинтересованность, стимулирование. Экономические науки. 1970. № 11. С. 93–98.
2. Канапухин П. А. Хаустов Ю. И. Система экономических интересов и их роль в мотивационном механизме [Электронный ресурс]. Режим доступа : [http://www.vestnik.vsu.ru/content/ econ/2004/02/ toc\\_ru.asp](http://www.vestnik.vsu.ru/content/ econ/2004/02/ toc_ru.asp)
3. Сухорукова С. М. Экономика и экология (политэкономический аспект) : учеб.-метод. пособие для вузов. М. : Высш. шк. 1988. 109 с.
4. Сулов И. Ф. Методические вопросы анализа экономических интересов в социалистическом обществе. М. : Мысль, 1986. 198 с.
5. Лифар В. В. Формування та реалізація транзитного потенціалу регіону : дис. д-ра екон. наук : 08.00.05. Ін-т економікоправових дослідж. НАН України. Донецьк, 2012. 508 с.
6. Герасимчук З.В., Дашук Ю.Є. Розвиток рекреаційного потенціалу регіону: теорія і практика: монографія. Луцьк: Вежа-Друк. 2014. 260 с.
7. Парето Вильфредо. Компедиум по общей социологии: пер. с ит. А. А. Зотов. Госуд. ун-т. Высш. шк. экономики. М. : Издат. дом ГУ ВШЭ, 2008. 512 с. (Перевод изд.: *Compendio di sociologia generale/ Vilfredo Pareto. – Firenze, 1920*).

#### References:

1. Gernshteyn F. S. (1970) Interesy, zainteresovannost, stimulirovanie. [Interests, interest, stimulation]. Economic sciences №11. (pp. 93–98). [in Russian].
2. Kanapuhin P. A. Haustov Yu. I. (2004) Sistema ekonomicheskikh interesov i ih rol v motivatsionnom mehanizme [The system of economic interests and their role in the motivational mechanism]. Retrieved from: [http://www.vestnik.vsu.ru/content/ econ/2004/02/ toc\\_ru.asp/](http://www.vestnik.vsu.ru/content/ econ/2004/02/ toc_ru.asp/) [in Russian].
3. Suhorukova S. M. (1988) Ekonomika i ekologiya (politekonomicheskii aspekt) : ucheb.-metod. posobie dlya vuzov [Ekonomika i ekologiya (politekonomicheskii aspekt): ucheb.-metod. allowance for universities]. Moscow: Thought. [in Russian].
4. Suslov I. F. (1986) Metodicheskie voprosyi analiza ekonomicheskikh interesov v sotsialisticheskome obschestve [Metodicheskie voprosyi analiza ekonomicheskikh interesov v sotsialisticheskome obschestve]. Moscow: Thought. [in Russian].
5. Lyfar V. V. (2012) Formuvannya ta realizatsiia tranzynohoho potentsialu rehionu [Formation and realization of transit potential of the region]. (Ph.D. in Econ. Dissertation, Inst. Of Economic and Legal Research. NAS of Ukraine, Donetsk, Ukraine). [in Ukrainian].
6. Herasymchuk Z.V., Dashchuk Yu.Ie. (2014) Rozvytok rekreatsiinoho potentsialu rehionu: teoriia i praktyka [Development of recreational potential in the region: theory and practice] Lutsk: Lutsk National Technical University [in Ukrainian].
7. Pareto Vilfredo (2008) Kompedium po obschey sotsiologii: per. s it. A. A. Zotov. [Compendium on General Sociology: translane. with it. A.A Zotov.]. Moscow: Issue. the house of HSE. [in Russian].

Дата подання публікації 01.03.2021 р.

*DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-3>*

УДК 338.24.01

Непокупна Т. А., к. е. н., доцент  
доцент кафедри політекономії  
Nepokupna T. PhD in Economics, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Political Economy  
<https://orcid.org/0000-0002-4688-5954>  
Шевченко Б. О., к. е. н., доцент  
доцент кафедри політекономії  
Shevchenko B. PhD in Economics, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Political Economy  
<https://orcid.org/0000-0002-3952-5205>  
Мащенко Д. О., вчитель  
ТОВ «Ірпінський лицей «Астор»  
Mashchenko D., the teacher  
Astor School

## НЕТВОРКІНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ У ВЕДЕННІ БІЗНЕСУ

*Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка*

У статті розглянуто сучасні бізнес-зв'язки, які окрім традиційних способів набуття і форм підтримання, формуються за принципом мережевих відносин. З'ясовано, що у сучасній науковій спільноті та середовищі практиків для позначення вибудовування мережі ділових зв'язків з метою отримання певних вигод у майбутньому використовується термін «нетворкінг».

З'ясовано, що нетворкінг як процес налагодження ділових контактів з метою формування таких відносин, які потім можуть перерости в бізнес, дозволяє під іншим кутом зору подивитися на різні ділові заходи, техніки й інструменти встановлення та підтримання контактів і зв'язків; що відкриття нових можливостей впливає на майбутні результати бізнес-діяльності і стартапу, і бізнесу із досвідом, підприємця чи потужної корпорації, а залучення різних людей до реалізації бізнес-ідей та планів за допомогою мережі зв'язків дозволяє отримати конкурентні переваги для бізнесу.

Закцентовано увагу на важливих для формування майбутніх нетворкінгових зв'язків і контактів комунікаційних технологіях – конференціях, тренінгах, майстер-класах, евентах, бізнес-інкубаторах, бізнес-акселераторах та інших формах організаційних відносин.

*Ключові слова: нетворкінг, підприємець, підприємницька діяльність, економічна вигода, нетворкінгові комунікаційні засоби.*

## NETWORKING COMMUNICATIONS IN BUSINESS

*Poltava V. H. Korolenko National Pedagogical University, Poltava, Ukraine*

The article considers modern business networking, which in addition to traditional methods of acquisition and forms of maintenance, is formed on the principle of network relations. It was found out that in the modern scientific community and among practitioners the term "networking" is used to denote building a network of business relationships in order to obtain certain benefits in the future.

It was found that networking as a process of building business contacts in order to form such relationships, which then can grow into a business, allows you to look at different business activities, techniques and tools to establish and maintain contacts and relationships, that opening up new opportunities affect the future results of business activities and startups, and businesses with experience, entrepreneur or powerful corporation, and involving different people in business ideas and plans through networking allows to get competitive.

The focus is on communication technologies that are important for the formation of future networking and contacts: conferences, training courses, workshops, events, business incubators, business accelerators and other forms of organisational relationships.

*Key words: networking, entrepreneur, entrepreneurial activity, economic benefit, networking communication tools.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** У діловому світі багато проблем вирішується за допомогою зв'язків. Знайомство з людьми, котрі мають ресурсні можливості

позитивно вплинути на бізнес-процеси та ситуацію, з партнерами, з якими хотілося б співпрацювати, із чиновниками, які могли б допомогти у вирішенні важливих соціально-економічних питань – стає необхідною складовою комунікацій успішного підприємця. Успіх бізнесу багато в чому визначається оточенням підприємця, його зв'язками. Для створення бізнес-зв'язків необхідні певні навички та специфічні інструменти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми нетворкінга, як впливу сформованої мережі соціальних зв'язків і контактів на бізнес-діяльність, аналізуються у працях таких вітчизняних і зарубіжних теоретиків та практиків, як А. Салаякаєв, О. Вільямсон, О. Бабушкін, О. Кравцов, К. Ферацці, Т. Рез, Д. Резак, Дж. Томсон, Г. Холгрєн-Резак, Дж. Шафер, М. Карлінс та ін. Їхні праці присвячені тим чи тим проблемам нетворкінга: становленню і розвитку, правилам і принципам формування та функціонування, видам і рівням, перевагам та недолікам тощо.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Вважаємо, що проблема використання нетворкінга бізнес-середовищем потребує міждисциплінарного аналізу, що і зумовило вибір теми статті, обґрунтування її мети, інструментарію, а також логіку викладення матеріалу.

**Мета статті.** Метою статті є визначення та аналіз технологій нетворкінгових комунікацій у веденні бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Вперше про нетворкінг (*Networking* – плетіння мережі: *net* – мережа + *work* – працювати) заговорили в 70-х роках ХХ ст. Термін «нетворкінг» зазвичай викликає асоціацію з Інтернетом, адже дослівний переклад терміну – «працювати в мережі». В реальній дійсності нетворкінг – це праця зі створення мережі, але мережі ділових контактів. І чим більше таких контактів, чим міцнішими вони є, тим з більшим успіхом можуть вирішуватися ділові питання. Сутність, види та рівні нетворкінга, його принципи і правила, вплив нетворкінга на розвиток бізнесу нами було вже розглянуто і проаналізовано [1, 2]. Зупинимось на проблемі комунікацій у бізнес-середовищі. Під комунікацією ми розуміємо процес передачі і засвоєння інформації при міжособистісному спілкуванні з використанням різних засобів і каналів комунікації.

Побудова підприємцями ділової мережі для спілкування з метою отримання економічної вигоди не виглядає складною справою, якщо людина товариська і комунікабельна. При цьому, слід зазначити, що терміни «товариський» і «комунікабельний» відрізняються за своєю сутністю. Так, товариська людина – це приязна, доброзичлива, привітна, незамкнена людина, яка любить і уміє спілкуватися з людьми [3], може поговорити без певної мети. Таких людей зазвичай називають «душею компанії» з умінням «поговорити по душам». Комунікабельна людина – це та, яка здатна до спілкування, до встановлення соціальних зв'язків, контактів та плідної взаємодії з іншими людьми [4] з певною метою.

Успіх соціальної взаємодії у бізнес-середовищі, окрім іншого, визначають і вміння та здатність налагоджувати контакти, конструктивно спілкуватися з іншими людьми. Отже, діловим людям, підприємцям більше властива комунікабельність, оскільки у таких людей, зазвичай, не вистачає часу на «розмови по душам» у робочий час. Хоча для зав'язування розмови, налагодження контактів важливою є товариськість, а для подальшого позначення себе як людини, котра має певні здібності, навички та уміння, які можуть бути корисними для інших підприємців – комунікабельність.

Ділові знайомства доцільно і зручно заводити на конференціях, тренінгах, майстер-класах, евентах. Так, професійні конференції стають основним місцем для встановлення корисних ділових зв'язків, для формування основної частини робочих контактів, для віднаходження актуальної інформації у своїй професійній сфері. На тренінгах і майстер-класах знайомства з учасниками та викладачами супроводжуються отриманням цінної інформації, знання, умінь і навичок. Для розширення зв'язків у просуванні і підтримці марок товарів, компаній, брендів і послуг широкого

розповсюдження набув локальний евент, для чого організуються презентації, прес-тури, прес-конференції [5].

Для досягнення відчутного результату від відвідування конференції, фахівці радять ґрунтовно підготуватися ще до її початку, а саме: необхідно вивчити всю інформацію про регламент і події на заході, ознайомитися зі списками учасників, заздалегідь дізнатися і запам'ятати всіх відомих особистостей на цьому заході, скласти список з людей, з якими заплановане знайомство, занотувати приблизні теми спілкування з ними. Процес знайомства з людьми на конференціях орієнтовно такий: потрібно підійти і представитися, обмінятися контактами, обговорити цікаві питання. Щоб зав'язати розмову з учасником, іноді достатньо задати питання на тему доповіді, з якою він виступав. Ситуація буває складнішою з іменитими учасниками конференції: навколо них можуть збиратися чимало шанувальників або ж вони можуть збиратися в окремі групи, щоб таким чином захистити себе від несуттєвих розмов з незнайомими їм людьми. У подібних випадках радять все таки вибрати зручний момент, коротко представитися, прямо сказати про те, що вас цікавить, домовитися про подальшу зустріч або листування [6].

Після закінчення конференції варто закріплювати і розробляти нові зв'язки. На наступний день після конференції потрібно написати кожному новому знайомому т. зв. фоллоу-ап (follow-up) – лист з привітанням, коротким описом змісту вашого спілкування і його результату. Це потрібно, по-перше, для закріплення знайомства, по-друге, для того, щоб вас згадали через деякий час, прочитавши попередню переписку. Якщо в процесі конференції відбулася домовленість з потенційними партнерами, клієнтами або інвесторами, необхідно відразу ж починати роботу у напрямі активного підтримання зв'язків для подальшого співробітництва [6].

Поради щодо місць і способів знайомств та налагодження контактів стосуються відвідування урочистих заходів, виставок, фітнес-клубів, спортивних секцій. Неформальні контакти під час урочистих заходів і різних виставок можуть принести значну користь для бізнесу. Спільні заняття, наприклад, у фітнес-клубах чи спортивних секціях зближують людей, дозволяють легше віднайти цікавих і корисних знайомих [7].

Не менш важливим способом формування майбутніх зв'язків і комунікацій є вибудовування власної ділової репутації за допомогою публікацій у різних ЗМІ, висловлювання експертної думки з економічних, фінансових, організаційних та інших бізнесових питань. Кваліфіковані думки та міркування можуть привернути увагу потенційних партнерів, інвесторів та й майбутніх працівників.

Окремо зупинимося на такому нетворкінговому комунікаційному засобі для стартаперів, як бізнес-інкубатори та бізнес-акселератори. Основною перевагою бізнес-інкубаторів є наявність місць для роботи і знайомство з близькими по духу людьми. В інкубатор звертаються на ранньому етапі, коли з'явилася ідея, коли створена презентація, є команда однодумців, але відсутній завершальний етап. Якщо вже існує колектив, є офіс, пройдений старт формування компанії, але потрібні навчальна програма, поради фахівців, допомога у створенні та просуванні прототипу, інвестиції, вихід на ринок, то потрібно шукати бізнес-акселератор [8].

Бізнес-інкубатори надають, в основному, консалтингові послуги, допомагають презентувати проєкт інвестору, іноді забезпечують майбутніх підприємців офісом, фінансами і технічною базою, організують освітні заходи, пропонуються невеликі інвестиції. Бізнес-акселератори працюють індивідуально з проєктом, який пройшов конкурс, залучаючи фінансові ресурси і досвідчених експертів-менторів. Головне їхнє завдання – спільно зі стартапером за обмежений період створити інвестиційно-привабливий продукт на рівні робочої версії або прототипу. Такі проєкти можуть отримати венчурне фінансування від фондів, які працюють безпосередньо із цим акселератором [9].

Коли стартапер-початківець потрапляє в акселератор, то контакти і знайомства з'являються у значно більшій кількості. Учасники акселератора контактують з

підприємцями різних фахових напрямків: технологічні, фінансові, юридичні фахівці, бізнес-консультанти, для чого активно проводяться освітні програми, майстер-класи, коучинг. Чимало програм включають стажування, лекції, воркшопи в суміжних областях. Все це передбачає безперервне спілкування всередині стартаперської спільноти, налагодження зв'язків із гостями, колегами та менторами. Так команди можуть добрати ті знання, які виявляться необхідними їм у подальшому для розвитку бізнесу. Акселератори є брэндами, мають зв'язки у медійній сфері, тому проекти отримують широке висвітлення в пресі [10]. Стартапи, які працюють в акселераторах, привертають увагу інвесторів. Це пояснюється тим, що серед інвесторів акселератори заробили гарну репутацію, адже в акселератори потрапляють найбільш конкурентоспроможні, сильні і перспективні проекти. Потенційні зв'язки з інвесторами, які виходять на учасників акселератора, підвищують шанси на залучення наступних раундів інвестицій [9]. На сьогодні в Україні діє кілька активних бізнес-акселераторів та стартапів-акселераторів [9, 10, 11].

Після перебування в акселераторі визначається потрібний вектор розвитку, віднаходяться нові бізнес-партнери, зав'язується чимало важливих робочих контактів. Спілкування, обмін досвідом і підтримка зв'язку здійснюється зазвичай за допомогою соціальних мереж, які на сьогодні є потужним засобом підтримки ділових відносин. З іншого боку, незважаючи на загальну налаштованість людей до нетворкінга, «найпотрібніші» й найважливіші знайомства отримувати важко. Якщо підприємець націлений на великі інвестиції чи бізнес-партнера, то за правилами хорошого тону, його мають представити потенційному інвестору чи партнеру. Постати у вигіднішому світлі перед новими знайомими допоможуть позитивні рекомендації спільних друзів чи знайомих, які можуть коротко розповісти про підприємця та його діяльність. Тому систематичне спілкування з колегами по бізнес-індустрії особливо важливе [12].

Слід зазначити, що у комунікаційній практиці розрізняють позитивний і негативний нетворкінг. Їхня відмінність полягає у цілях, що переслідуються, та підходах, що використовуються підприємцями. Позитивний нетворкінг – це прагнення налагоджувати необхідні зв'язки з метою допомоги й іншому. Такий нетворкінг виступає своєрідним посередництвом (наприклад, рекрутинг, ріелтерство, творчі агенти та ін.). За реалізації негативного нетворкінга ставка робиться на вилучення вигоди лише для самого себе: оцінюється, наскільки те чи те знайомство може бути вигідним для людини-пошукача – носія певної проблеми. За таких односторонніх вигод виникає ефект споживацтва як соціального паразитизму.

Деякі дослідники називають нетворкінг навіть огидним явищем. Науковці Торонтського університету науково довели, що кожен раз, коли ми даємо комусь свою візитівку, ми внутрішньо здригаємося від сорому, що здійснюємо при цьому підлість, оскільки зважуємо, що ми можемо отримати від нового знайомства [13].

Отже, нетворкінг, як і будь-яке інше явище соціально-економічного життя, має як позитивні, так і негативні сторони свого існування. До позитивних належать такі: поява нових цікавих знайомств, використання зв'язків для вирішення підприємницьких і власних проблем, підтримка у складний період часу, можливість підтримувати і допомагати іншим тощо. Натомість, виділяють і негативну сторону нетворкінга, а саме: труднощі із комунікаціями у сором'язливих людей; постійне підтримання зв'язків, що є доволі виснажливим емоційним процесом; можливі зловживання знайомством з обох сторін [7].

**Висновки і пропозиції.** Нетворкінг на сьогодні вважається одним з ефективних і недорогих інструментів активізації бізнесу за допомогою встановлення ділових контактів. У бізнес-середовищі зв'язки виступають основою успішного партнерства та підписання вигідної угоди, віднаходження постачальників ресурсів та інвесторів, покупців та клієнтів, співробітників. Дотримуючись правил нетворкінга, розвиваючи особисті зв'язки, підприємець може рухатися вперед у реалізації власних бізнес-ідей.

Головним призначенням нетворкінга є створення мережі ділових зв'язків з метою подальшого отримання від неї вигод для себе у майбутньому.

Для нетворкінга важливими є товариськість (для зав'язування розмови, налагодження контактів) та комунікабельність (для подальшого позначення себе як людини, котра має певні здібності, навички та уміння, які можуть бути корисними для інших підприємців). Важливими для формування майбутніх нетворкінгових зв'язків і контактів є комунікаційні технології конференцій, тренінгів, майстер-класів, евентів, бізнес-інкубаторів, бізнес-акселераторів та інших форм організаційних відносин.

Подальшого дослідження потребує з'ясування ставлення підприємців до створення та підтримання мережі контактів і зв'язків з потенційними партнерами, інвесторами, клієнтами, співробітниками з допомогою використання технологій нетворкінга. Таке звернення до підприємців має ґрунтуватися на використанні методу анкетування.

### Список бібліографічного опису:

1. Нетворкінг як комунікаційний інструмент розвитку бізнесу [Непокупна Т. А., Мащенко Д. О.]. URL : [https://fem-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/mashhenko-geogebra\\_zheozhebra\\_networking-1.doc](https://fem-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/mashhenko-geogebra_zheozhebra_networking-1.doc).
2. Непокупна Т. А., Мащенко Д. О., Котелевська Т. І. Принципи і правила нетворкінгу як комунікаційного інструменту розвитку бізнесу // Збірник наукових праць викладачів, аспірантів, магістрантів і студентів фізико-математичного факультету / ПНПУ імені В. Г. Короленка; редкол. : Ю. Д. Москаленко (голов. ред.) та ін. Полтава : Астроя, 2018. С. 178–182.
3. Товариський. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970–1980). URL : <http://sum.in.ua/s/tovarysjkyj>
4. Комунікабельність. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Комунікабельність>
5. Event Marketing как он есть. URL : [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/event\\_marketing.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/event_marketing.htm)
6. Нетворкінг на конференціях. URL : <https://itkeys.org/networking-on-conferences/>
7. 30 правил нетворкінга, которые несложно запомнить. URL : <http://www.gd.ru/articles/8764-qqq-16-m8-16-08-2016-networking>
8. Акселератор vs бизнес-инкубатор. URL : <http://hubs.ua/starter/akselerator-vs-biznes-inkubator-21224.html>
9. Стартап-инкубаторы и бизнес-акселераторы в Украине: что и где искать? URL : [http://www.prostobiz.ua/biznes/razvitie\\_biznesa/stati/startap\\_inkubatory\\_i\\_biznes\\_akseleratory\\_v\\_ukraine\\_chno\\_i\\_gde\\_iskat](http://www.prostobiz.ua/biznes/razvitie_biznesa/stati/startap_inkubatory_i_biznes_akseleratory_v_ukraine_chno_i_gde_iskat)
10. Дуб А. Р., Хлопецька М.-С. Б. Джерела фінансування стартапів та можливості їх залучення в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 87–92. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2016\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_1_22)
11. Стартап-акселераторы. URL : <http://ain.ua/tag/startap-akseleratory>
12. Нетворкаут: як заводити корисні зв'язки в бізнес-спітоваристві. URL : <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1413447-networkaut-yak-zavoditi-korisni-zvyazki-v-biznes-spivotvaristvi>
13. Нетворкінг: можно ли прожить без связей? URL : <http://timesnet.ru/magazine/8/6576/>

### References:

1. Networkinh yak komunikatsiinyi instrument rozvytku biznesu [Nepokupna T. A., Mashchenko D. O.]. Available at: [https://fem-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/mashhenko-geogebra\\_zheozhebra\\_networking-1.doc](https://fem-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/mashhenko-geogebra_zheozhebra_networking-1.doc).
2. Nepokupna T. A., Mashchenko D. O., Kotelevska T. I. Prynysy i pravyla netvorkinhu yak komunikatsiinoho instrumentu rozvytku biznesu // Zbirnyk naukovykh prats vykladachiv, aspirantiv, mahistrantiv i studentiv fizyko-matematychnoho fakultetu / PNPu imeni V. H. Korolenka; redkol. : Yu. D. Moskalenko (holov. red.) ta in. Poltava : Astraiia, 2018. S. 178–182.
3. Tovaryskiy. Slovyk ukrainskoi movy. Akademichnyi tлумachnyi slovyk (1970–1980). Available at: <http://sum.in.ua/s/tovarysjkyj>
4. Komunikabelnist. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Комунікабельність>
5. Event Marketing kak on est. Available at: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/event\\_marketing.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/event_marketing.htm)
6. Networking na konferenciayah. Available at: <https://itkeys.org/networking-on-conferences/>
7. 30 pravil netvorkinga, kotorye neslozhno zapomnit. Available at: <http://www.gd.ru/articles/8764-qqq-16-m8-16-08-2016-networking>
8. Akselerator vs biznes-inkubator. Available at: <http://hubs.ua/starter/akselerator-vs-biznes-inkubator-21224.html>
9. Startap-inkubatory i biznes-akseleratory v Ukraine: chto i gde iskat? Available at: [http://www.prostobiz.ua/biznes/razvitie\\_biznesa/stati/startap\\_inkubatory\\_i\\_biznes\\_akseleratory\\_v\\_ukraine\\_chno\\_i\\_gde\\_iskat](http://www.prostobiz.ua/biznes/razvitie_biznesa/stati/startap_inkubatory_i_biznes_akseleratory_v_ukraine_chno_i_gde_iskat)
10. Dub A. R., Khlopetska M.-S. B. Dzherela finansuvannia startapiv ta mozhlyvosti yikh zaluchennia v Ukraini. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 2016. Vyp. 1. S. 87–92. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2016\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_1_22)
11. Startap-akseleratory. Available at: <http://ain.ua/tag/startap-akseleratory>
12. Networkaut: yak zavodyty korisni zvyazky v biznes-spivotvarystvi. Available at: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1413447-networkaut-yak-zavoditi-korisni-zvyazki-v-biznes-spivotvaristvi>
13. Networking: mozhno li prozhit bez svyazej? Available at: <http://timesnet.ru/magazine/8/6576/>

Дата подання публікації 10.05.2021р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-4>

УДК 332.1

Погуляйко Ю.М., аспірант  
 Pohuliaiko Yu., postgraduate  
<https://orcid.org/0000-0003-1640-2832>

## ІНСТРУМЕНТИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

*Луцький національний технічний університет*

У статті розкрито передумови нарощення інвестиційно-інноваційного забезпечення регіону в умовах децентралізаційних змін. На основі аналізу кращих практик українських міст у нарощенні інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку регіону виокремлено умови нарощення регіонами ресурсної бази інвестицій в умовах децентралізації. Зокрема, до глобальних умов віднесено: актуальність законодавчих норм про інвестиційну діяльність та юридичну відповідальність за їх порушення; взаємну відповідальність задіяних в інвестиційному процесі суб'єктів; дотримання прав та свобод інвестора, розширення форм змішаного фінансування інвестпроектів тощо. Залучення достатнього розміру інвестицій для розвитку інноваційної сфери території передбачає ряд кроків: створення територіальних агенцій економічного розвитку; бенчмаркінг території; розробка інвестиційного паспорта, інвестиційного веб-порталу регіону, стандартних процедур роботи з інвесторами тощо; розробка інвестиційних порталів територій з інтерактивними онлайн-картами інвестоб'єктів та територіальної стратегії залучення інвестицій; облік та аналіз потенційних об'єктів для інвестування, людського потенціалу, логістики та суміжного бізнесу в регіоні; визначення пріоритетних сфер у регіоні для інвестування.

Наведено основні елементи системи інвестування на місцевому рівні. Зауважено, що дана система включає: інвестування фізичними/юридичними особами, заснованими на колективній власності; державне та місцеве інвестування; державна підтримка реалізації місцевих проєктів; іноземне та спільне інвестування

Дослідження інвестиційно-інноваційного забезпечення регіону в умовах децентралізаційних змін дозволило сформулювати критерії інвестиційної привабливості об'єднаних громад. Зокрема, це: готовність території до інвестиційного процесу; відсутність проблем у питаннях прав власності на об'єкт інвестування; популяризувати інвестиційні переваги території, які властиві лише їй; прозорий правовий статус території; демонструвати позитивні економічні зміни регіону; узгодженість інвестицій, які залучаються в громаду.

Вагоме значення для активізації інвестпроцесів в Україні належить участі держави у фінансуванні проєктів у т.ч інноваційних. Нині питома вага фінансування за кошти бюджетів різних рівнів є незначною, що викликано браком ресурсної бази. Однозначно дана ситуація завдає негативних наслідків розвитку науково-інноваційної діяльності, тому автором подана систематизація інструментальної бази інвестиційно-інноваційного забезпечення територій в умовах децентралізації.

*Ключові слова: адміністративно-територіальна реформа, інвестиційно-інноваційне забезпечення, децентралізація, об'єднані територіальні громади.*

## INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT TOOLS REGION IN CONDITIONS OF DECENTRALIZATION CHANGE

*Lutsk National Technical University*

The article reveals the preconditions for increasing the investment and innovation support of the region in the conditions of decentralization changes. Based on the analysis of the best practices of Ukrainian cities in increasing the investment and innovation support of the region's development, the languages of increasing the regions' resource base of investments in the conditions of decentralization are singled out. In particular, the global conditions include: the relevance of legislation on investment activities and legal liability for their violation; mutual responsibility of the subjects involved in the investment process; observance of the rights and freedoms of the investor, expansion of forms of mixed financing of investment projects, etc.

Attracting a sufficient amount of investment for the development of the innovation sphere of the territory involves a number of steps: the creation of territorial agencies of economic development; territory benchmarking; development of an investment passport, investment web portal of the region, standard procedures for working with investors, etc. Development of investment portals of territories with interactive online maps of investment objects and territorial strategy of investment attraction; accounting and analysis of potential objects for investment, human potential, logistics and related business in the region; identification of priority areas in the region for investment.

The main elements of the investment system at the local level are presented. It is noted that this system includes: investment by individuals / legal entities based on collective ownership; state and local investment; state support for the implementation of local projects; foreign and joint investment.

The study of investment and innovation support of the region in the conditions of decentralization changes allowed to form the criteria of investment attractiveness of united communities. In particular, these are: readiness of the territory for the investment process; no problems with ownership of the object of investment; to popularize investment advantages of the territory, which are peculiar only to it; transparent legal status of the territory; demonstrate positive economic changes in the region; consistency of investments that are attracted to the community.

The participation of the state in financing projects, including innovative ones, is of great importance for the intensification of investment processes in Ukraine. Currently, the share of funding from budgets of different levels is insignificant, due to lack of resource base. Unequivocally, this situation has negative consequences for the development of scientific and innovative activities, so the author presents a systematization of the instrumental base of investment and innovation support of territories in the conditions of decentralization.

*Key words: administrative-territorial reform, investment-innovation support, decentralization, united territorial communities.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Адміністративно-територіальна реформа, називалася ще з часів здобуття Україною незалежності і мала на меті через розвиток об'єднаних громад досягти зростання національної економіки. Процеси децентралізації, які беруть свій початок ще з 2014 року, сприяють сталому розвитку територій, у тому числі і завдяки залученню інвестицій. Дані рейтингу інвестиційної привабливості країн «Міжнародний бізнес-компас BDO» [1] за 2018 рік: Україна за рік піднялася на три позиції, підтверджують даний факт.

Модернізація моделей і форм інвестування, що, однозначно, позитивно позначається на розширенні джерел формування інвестиційного забезпечення регіону отримуємо як наслідок проведених реформ. «При об'єднанні громад будуть обрані нові лідери, зацікавлені у залучення сучасних інвестицій, що безумовно матиме позитивний вплив насамперед на наповнення місцевих бюджетів через оптимізацію сплати податків та створення належної інфраструктури ОТГ та ефективного розподілу бюджетних коштів і витрат» [2].

Позаяк суперництво за інвестиції сьогодні надзвичайно досить активне як на державному так і на місцевому рівнях, тому створення сприятливого інвестиційного клімату в регіонах і громадах є надзвичайно важливим завданням.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням інвестиційно-інноваційного забезпечення регіону в умовах децентралізаційних змін присвячено праці таких вітчизняних учених, як Бриль М., Івашина Л., Денисюк Г., Пальчук В., Сторонянської І., Гуренко А., Овчаренко Т., Москалюк Н. та ін. Віддаючи належне високому рівню наукових робіт, зазначимо, що недостатньо уваги все ж приділяється пошуку нових та посиленню діючих інструментів інвестиційно-інноваційного забезпечення територій в умовах поглиблення процесів децентралізації.

**Цілі статті** – дослідити та обґрунтувати інструменти інвестиційно-інноваційного забезпечення територій в умовах поглиблення процесів децентралізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

«Стабільний і динамічний економічний розвиток як великих, так й малих місцевих громад ускладнюється недостатністю інвестиційних ресурсів.

У цьому контексті поняття «інвестиції» трактують як вкладення ресурсів для одержання прибутку, проте на початку децентралізації інвестиційним проектам новостворених ОТГ притаманне саме соціальне спрямування. Такий напрям використання інвестиційних ресурсів пов'язаний з основною метою реформи децентралізації – підвищення якості життя, ефективності та доступності послуг для членів громади [3].

Нарощення інноваційно-інвестиційного забезпечення регіону в умовах децентралізаційних змін передбачає при виборі форм і методів інвестування враховувати специфіку діяльності регіону, динамічно реагувати на виклики часу, вдосконалювати механізми захищеності інвестицій.

Форми інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку регіону за своєю квінтесенцією визначають джерело інвестування (1).



Рис.1. Форми інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку регіону

Будь, яка з представлених форм інвестування несе в собі ризиковість. Так, для бюджетного інвестування характерна низька ризиковість. Джерелами інвестування при цьому виступають кошти бюджетів різних рівнів та позабюджетних фондів залучені на безповоротній основі; фінансові ресурси утворені в процесі перерозподілу бюджетних коштів, дотацій та пільг в оподаткуванні. Середня ризиковість притаманна внутрішнім та зовнішнім інвестиціям та інвестуванню за рахунок власних коштів підприємств та організацій. Щодо останніх то такі інвестиції здійснюються за рахунок «нерозподіленого прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства, організації; дивідендів, що направляються на інвестування; частини позаоборотних активів, які реінвестують; частини оборотних активів, яка іммобілізується в інвестиції; коштів від розміщення депозитів; коштів, які виплачуються державними органами та органами страхування у вигляді відшкодування збитків; коштів від емісії цінних паперів; вкладень інвестора в статутний фонд підприємства; коштів від розміщення цінних паперів на вторинному ринку; кошти недержавних організацій, які надаються на цільове інвестування на безповоротних засадах; факторингу» [4].

Кращі практики українських міст у нарощенні інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку регіону подані у табл. 1.

Зазначимо, що інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку регіону не можливе без розробки інвестиційного паспорту території, інвестиційного веб-порталу; створення індустріального парку; інформації про кадрове забезпечення регіону; інформації про якість транспортного сполучення та доступ до центральних магістралей; підготовки методичних рекомендацій по роботі з потенційними інвесторами та інструментів зворотного зв'язку, проведення на постійній основі тренінгів, круглих столів та інших видів активностей з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, проведення опитувань тощо.

Таблиця 1

**Кращі практики українських міст у нарощенні  
інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку регіону**

Регіон	Досягнення	Напрацьовані інструменти
Вінницька область	Вперше створено Агенцію регіонального розвитку. Розроблено: Програму сприяння залученню інвестицій у Вінницьку міську об'єднану територіальну громаду; Інвестиційний паспорт міста Вінниця; Інвестиційний портал Invest in Vinnytsia; Гід інвестора; Маркетингову стратегію Вінниці; бренд міста. Створено низку індустріальних парків та муніципального інноваційно-технологічного парку, на базі якого формується екосистема підтримки підприємництва, стартапів, наукових розробок.	Навчання з місцевого економічного розвитку для представників об'єднаних територіальних громад Організація та проведення Міжнародного інвестиційного форуму «Вінниччина – бізнес у центрі України». Наявність стандартів роботи та супроводу інвесторів, які включають систему «єдиного вікна» та алгоритм внутрішньої взаємодії виконавчих органів міської ради з розгляду й опрацювання інвестиційних пропозицій
Полтавська область	За останні п'ять років область постійно входить до першої десятки областей країни у сфері залучення інвестицій. Полтавщина зосередила на своїх теренах 244 інвестиційних підприємств, які акумулюють вкладення із 43 країн світу. Основними країнами-інвесторами є Велика Британія, Швейцарія та Нідерланди. Інвестиційний паспорт Полтавської області. Інвестиційний портал Полтавщини. Ведеться активна робота по створенню індустріальних парків в області	Проведення міжнародних інвестиційних та економічних форумів: у 2017 році — «Полтавщина: створюємо разом нові можливості», а у 2018-му – «Діалогова платформа #Полтавщина інвестиційна» Розробка навчальної програми із застосування інвестиційних інструментів, за підсумками якої громади не лише навчилися ефективно аналізувати свій економічний потенціал та інвестиційну привабливість, а й формувати свої інвестиційні паспорти. За результатами навчання проводиться конкурс паспортів громад.
м. Кременчук Полтавської області	Міська програма сприяння залученню інвестицій та розвитку міжнародного співробітництва Кременчука на 2019–2021 роки комунальне підприємство «Кременчуцький центр міжнародних зв'язків і економічного розвитку міста «Інститут розвитку Кременчука» <sup>24</sup> (скорочено: КП «Інститут розвитку Кременчука»), яке функціонує, зокрема, для підтримки інвестиційної діяльності в місті. Інвестиційний паспорт міста Кременчук, який оприлюднено на веб-сайті КП «Інститут розвитку Кременчука».	Проведення на постійній основі тренінгу із підготовки інвестиційних проектів для представників структурних підрозділів виконавчого комітету Кременчуцької міської ради, представників комунальних підприємств міста і громадських організацій Проведення бізнес-форумів «Міжнародне співробітництво: створюємо майбутнє разом».
Запорізька область	Розробка Інвестиційного паспорта (більшість ОТГ Запорізької області мають власні стандартизовані інвестиційні паспорти) та Інвестиційного порталу Запорізької області. Розроблення Методології та стандартів залучення та супроводу інвесторів у Запорізькій області. Створення екотехнопарку ТЕСНІА.	Розроблені технічні прийоми спілкування з інвесторами. Проект ПРОМІС у співпраці з управлінням зовнішніх зносин та зовнішньоекономічної діяльності Запорізької ОДА провів низку навчальних заходів, під час яких громади навчилися повноцінно використовувати свої можливості щодо залучення інвесторів. Інвестиційний форум InCo Forum. Відзнято якісне промоційне відео регіону
м. Мелітополь Запорізької області	19-та сходинка з-поміж 100 найбільших міст України в рейтингу прозорості інвестиційного сектору Transparency International Україна. Посідає 6-те місце в міжнародному рейтингу журналу FDI Intelligence, що є частиною Financial Times, у підкатегорії «Економічна ефективність» категорії «Стратегія прямих іноземних інвестицій». Діє Комплексна міська програма «Сприяння розвитку підприємництва в місті Мелітополі Запорізької області». Функціонує Агенція розвитку Мелітополя. Розроблено: Інвестиційний портал Мелітополя; Інвестиційний паспорт міста.	Актуальність інформації на інфоресурсах для локальних малих і середніх підприємств про можливі напрями інноваційно-інвестиційної співпраці.
Івано-Франківська область	За обсягом іноземних інвестицій на одного жителя область увійшла до національної п'ятірки найкращих. Інвестиції надходять від нерезидентів із майже 50 країн світу. Діє Регіональна цільова програма сприяння залученню інвестицій в економіку області. Розроблено Інвестиційний паспорт області	Розроблено дорожню карту координації діяльності учасників інвестиційних процесів Вільний доступ до статистичної інформації області, про її потужності та потенційно привабливі зони для інвесторів.
Івано-Франківська Івано-Франківської області	Розроблення Інвестиційного порталу Івано-Франківська та інвестиційної інтерактивної карти, на якій відображено індустріальні парки – підготовлені земельні ділянки та будівлі (Greenfield та Brownfield об'єкти) міста. Інвестиційний паспорт у двох мовних варіантах – українською та англійською – розміщено на офіційному сайті Івано-Франківська	У вільному доступі вся наявна інформація про вільні земельні ділянки та виробничі площі для реалізації інвестиційних проектів, а також презентовано успішно реалізовані інвестиційні проекти. На додаток на порталі розміщено інвестиційну інтерактивну карту, на якій відображено індустріальні парки – підготовлені земельні ділянки та будівлі (Greenfield та Brownfield об'єкти) міста. Проведення на постійній основі Міжнародного інвестиційно-економічного форуму «Партнерство і перспектива».

Сформовано автором на основі [7]

Перешкодами залучення зовнішніх фінансових (інвестиційних) ресурсів для громади/регіону наведено на рисунку 2.

Зауважимо, що до основних перешкод нарощення регіонами ресурсної бази інвестицій можна віднести такі: корупція, адміністративні перепони для функціонування бізнесу, «недостатність інформації щодо потенційних інвестиційних об'єктів, які наявні в громаді (кадастр промислових земель, реєстр існуючих об'єктів нерухомості тощо); проблеми, які зумовлені недоліками у законодавстві (зокрема, часті зміни в нормативно-правових актах стосовно діяльності територій); тривалі бюрократичні процедури, які стосуються започаткування та функціонування суб'єктів підприємництва; брак кваліфікованих спеціалістів, які відповідають за економічний розвиток громади та залучення інвестицій; не налагодженість комунікації з бізнес спільнотою громади/регіону; недостатність/недоступність грантових програм [5,с. 42; 6, с. 317].

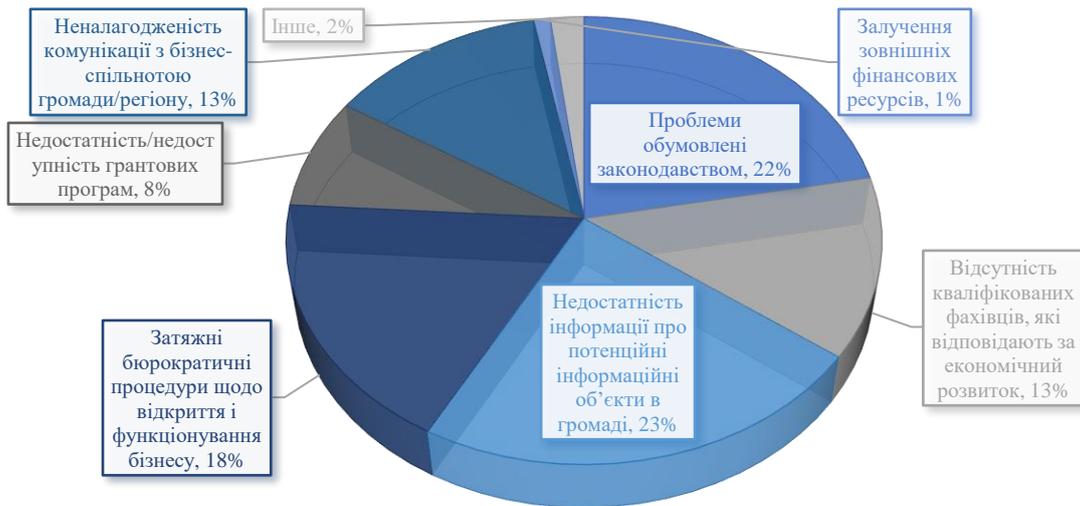


Рис. 2. Перешкоди залучення зовнішніх фінансових (інвестиційних) ресурсів для громади/регіону [6]

Для того щоб формувати оптимальний обсяг інвестиційних ресурсів та забезпечити ефективність залучення нових джерел інвестування необхідно дотримуватися певних умов (рис. 3).

До глобальних умов відносимо: актуальність законодавчих норм про інвестиційну діяльність та юридичну відповідальність за їх порушення; взаємну відповідальність задіяних в інвестиційному процесі суб'єктів; дотримання прав та свобод інвестора, розширення форм змішаного фінансування інвестпроектів тощо.

Умовах децентралізації, регіону в інвестиційно-інноваційному забезпеченні належить ключова роль. Залучення достатнього розміру інвестицій для розвитку інноваційної сфери території передбачає ряд кроків: створення територіальних агенцій економічного розвитку; бенчмаркінг території; розробка інвестиційного паспорта, інвестиційного веб-порталу регіону, стандартних процедур роботи з інвесторами тощо; розробка інвестиційних порталів територій з інтерактивними онлайн-картами інвест об'єктів та територіальної стратегії залучення інвестицій; облік та аналіз потенційних об'єктів для інвестування, людського потенціалу, логістики та суміжного бізнесу в регіоні; визначення пріоритетних сфер у регіоні для інвестування.

Варто зазначити, що інвестиційні проекти територій варто продукувати адекватно до сформованих оперативних цілей стратегії розвитку регіону із конкретизацією їх наближеної вартості та джерел фінансування та обов'язковим розміщенням на веб-сайті громади.

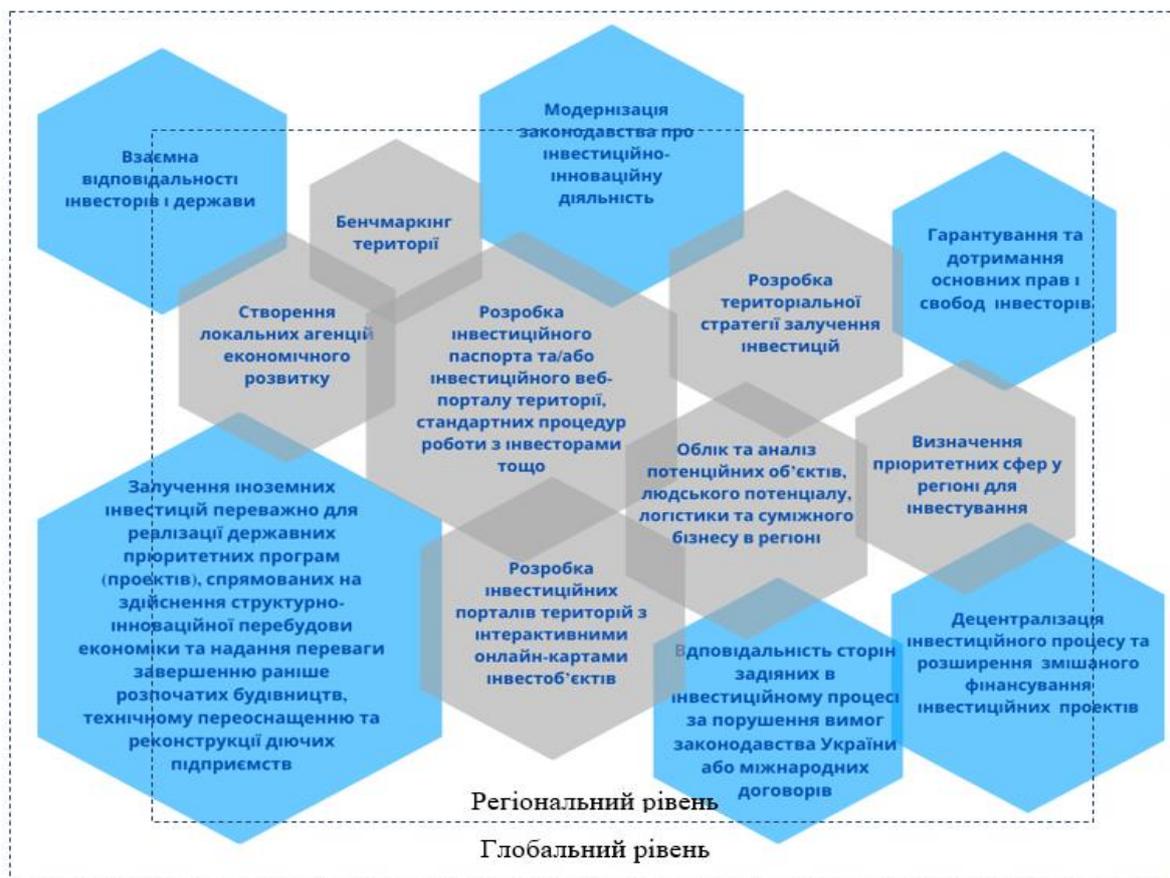


Рис. 3. Умови нарощення регіонами ресурсної бази інвестицій в умовах децентралізації

Нині багатообіцяючими для ОТГ з позицій інвестування є проекти пов'язані з енергоефективністю та альтернативною енергетикою; підтримкою місцевого бізнесу; екологією, розвитком цифрових технологій; покращенням транспортного з'єднання; випуском нових видів продукції та розвитком туризму і спорту.

Відбір інвестпроектів, які, для прикладу, реалізовуватимуться на території об'єднаних громад передбачають залучення органами місцевого самоврядування її мешканців до даного процесу, через активну інформатизацію та відкритість, прозорість критеріїв відбору проектів. Залучення громадськості може відбуватися через організацію круглих столів з проблемних питань; опитування та дослідження громадської думки; формування фокус груп для вирішення проблемних питань та громадські обговорення.

Інвестування на місцевому рівні та сприяння реалізації інвестиційних проектів в межах коштів місцевого бюджету та/або позик, отриманих під місцеві гарантії, провадяться в порядку, встановленому органами місцевого самоврядування, відповідно до вимог чинного законодавства. Загальна система інвестування на місцевому рівні подана на рис. 4.

Загальна система інвестування на місцевому рівні включає: інвестування фізичними/юридичними особами, заснованими на колективній власності; державне та місцеве інвестування; державна підтримка реалізації місцевих проектів; іноземне та спільне інвестування. Інвестування фізичними/юридичними особами, заснованими на колективній власності відбувається громадянами, підприємствами не державної форми власності, господарськими асоціаціями, спілками і товариствами, а також громадськими

та релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності.

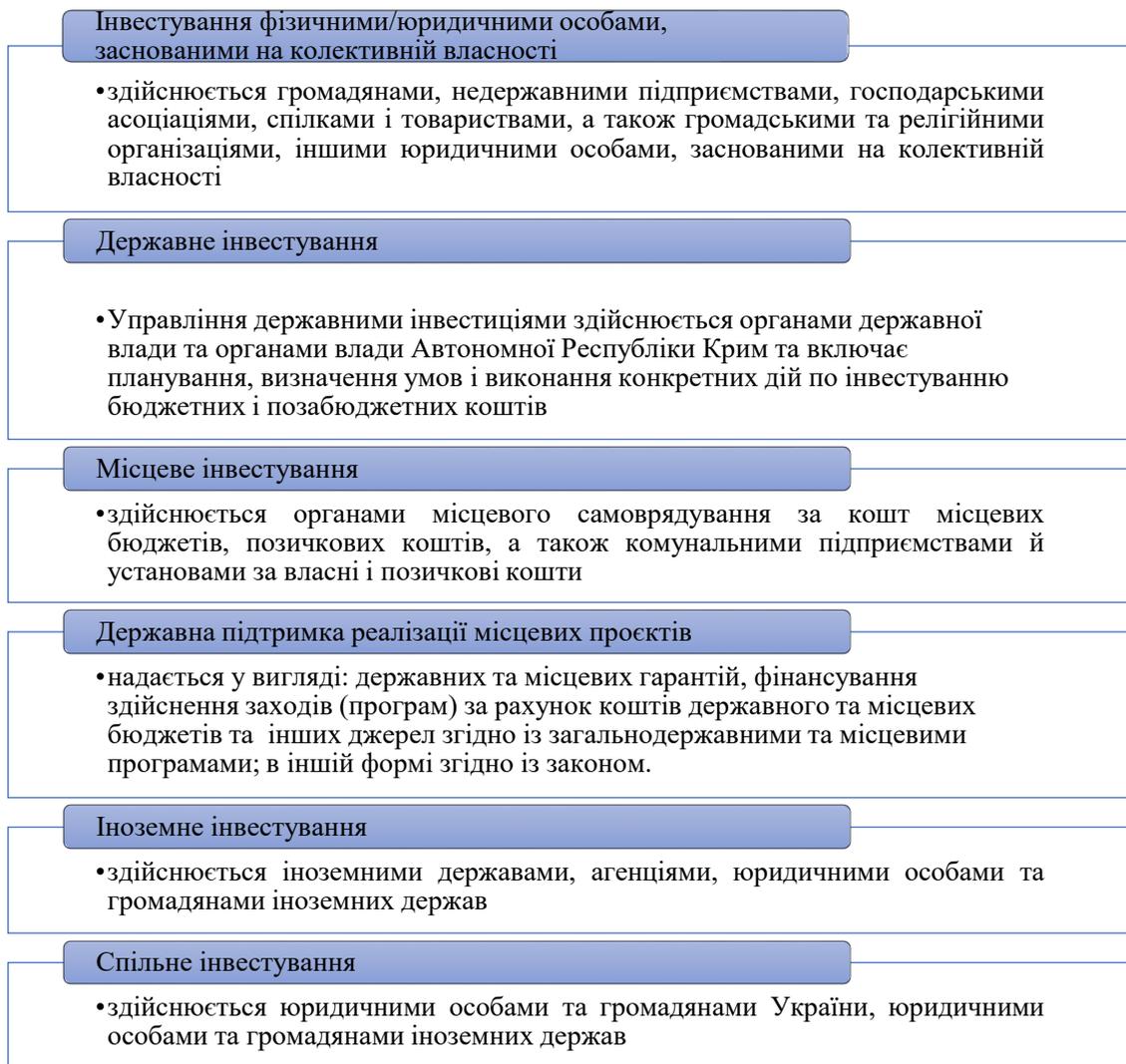


Рис. 4. Система інвестування на місцевому рівні  
Сформовано автором на основі [8], [9]

Державне інвестування передбачає планування, визначення умов і виконання конкретних дій по інвестуванню бюджетних і позабюджетних коштів. Місцеве інвестування ініціюється органами місцевого самоврядування за кошти місцевих бюджетів, позичкових коштів, а також комунальними підприємствами й установами за власні і залучені кошти.

Державна підтримка реалізації місцевих проєктів надається у вигляді: державних та місцевих гарантій, фінансування заходів (програм) за рахунок коштів бюджетів різних рівнів та інших джерел згідно із загальнодержавними та місцевими програмами; в іншій формі відповідно до чинного законодавства.

Іноземне інвестування здійснюється іноземними державами, агенціями та іншими не резидентами. Спільне інвестування ведеться юридичними особами та громадянами України, юридичними особами та громадянами іноземних держав.

Інструменти інвестиційно-інноваційного забезпечення територій в умовах децентралізації систематизовано у табл. 2.

Вагоме значення для активізації інвестпроцесів в Україні належить участі держави у фінансуванні проєктів у т.ч інноваційних. Нині питома вага фінансування за кошти бюджетів різних рівнем є незначною, що викликано браком ресурсної бази.

Таблиця 2

Інструменти інвестиційно-інноваційного забезпечення територій в умовах децентралізації

Інструменти інноваційно-інвестиційного забезпечення	Характеристика	Спрямування	Супутні ризики	Форми
<b>Місцеві запозичення</b>	Міські ради, зокрема ради міських ОТГ, мають право здійснювати місцеві запозичення (ст. 16 Бюджетного кодексу України) до своїх бюджетів – як внутрішні, так і зовнішні, в тому числі шляхом отримання кредитів (позик) від міжнародних фінансових організацій.	спрямовуються на реалізацію інвестиційних програм (проектів), метою яких є розвиток комунальної інфраструктури, впровадження ресурсозберігаючих технологій, створення, приріст чи оновлення стратегічних об'єктів довготривалого користування або об'єктів, які забезпечують виконання завдань міських рад, спрямованих на задоволення інтересів населення їх громад	надмірне зростання боргового навантаження, яке місцеві бюджети не зможуть обслуговувати (або обслуговуватимуть за рахунок зменшення важливих соціальних витрат)	«укладення договорів позики (кредитних договорів); емісії облігацій місцевих позик» [10]
<b>Корпоратизація комунальних підприємств</b>	громада може зберегти права власності на комунальне підприємство, але водночас позбутися відповідальності за його зобов'язання; залучити до підприємства інвестиційні кошти, але зберегти за собою контрольні чи блокувальні повноваження або повністю приватизувати комунальне підприємство.	залучення додаткових надходжень шляхом передачі корпоративних прав на унітарне комунальне підприємство (або частини таких прав) приватним інвесторам та його перетворення на корпоративне	Процеси корпоратизації залежать від політичної ситуації, а також інтересів впливових фінансово-промислових груп	Досвід України: приватизація, корпоратизація об'єднань підприємств, і створення холдингових компаній. Закордонний досвід: «часткова приватизація та змішана форма власності підприємств; їх повна приватизація із залученням стратегічного зарубіжного партнера; збереження підприємств у державній / комунальній власності» [11]
<b>Гранти</b>	грошові або інші засоби, що передаються громадянами та юридичними особами (у тому числі іноземними), а також міжнародними організаціями для проведення конкретних наукових досліджень, розробки законопроектів, підготовки кадрів та інших цілей на умовах, передбачених грантодавцем	За допомогою грантів	Автори грантової заявки подеколи характеризуються недостатнім досвідом і низькою фаховістю виконавців проекту	«регіональні або місцеві грантові програми; гранти при посольствах; спеціальні програми «малих грантів»; спільні програми в рамках Євросоюзу» [12]

**Міжмуніципальне співробітництво**

органи місцевого самоврядування на договірній основі об'єднують свої ресурси та зусилля для вирішення загальних проблем розвитку. Є характерним для децентралізованої територіальної адміністративної системи

Можливим є залучення окремих секторів, значущих для функціональної території, наприклад сільськогосподарська або промислова орієнтованість

Загроза місцевій автономії  
Менший ступінь залучення кожного громадянина і врахування його думки  
Менша взаємодія з приватним сектором.

співфінансування, реалізація спільного проекту, створення спільного органу управління, створення комунального підприємства та делегування повноважень

**Фінансування проєктів коштом Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР)**

механізм виконання інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку (у тому числі проєктів співробітництва та добровільного об'єднання територіальних громад), що мають на меті розвиток регіонів, створення інфраструктури, індустріальних та інноваційних парків і відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку та відповідних стратегіях розвитку регіонів.

Проєкт регіонального розвитку насамперед має бути спрямований на розвиток інфраструктури, підприємництва, давати мультиплікаційний ефект.

Обмежена гнучкість  
Проєктам економічного спрямування громади приділяють менше значення, ніж для прикладу проєктам з ремонту доріг. Відсутність стратегічного бачення органів місцевого самоврядування розвитку громади в середньо- та довгостроковій перспективі. Недофінансування проєктів.

Всеукраїнський громадський бюджет (ВГБ) та ін .

«Відсутність критеріїв відбору членів регіональних конкурсних комісій та їх відповідальності за прийняті рішення; наявність можливості «проштовхування» народними депутатами, включеними до складу комісії з відбору проєктів, інтересів окремих громад (подекуди шляхом тиску на членів комісії); слабо організований процес прозорості висвітлення відбору, реалізації та стану виконання проєктів» [13].

**Отримання додаткових надходжень у вигляді процентних доходів**

Мінфін здійснює розміщення короткострокових облігацій внутрішніх державних позик України під річний відсоток, який є значно вищим, ніж відсоток, що пропонують банківські установи за короткостроковими депозитами..

покликаний захистити кошти місцевих бюджетів та отримати додатковий фінансовий ресурс у вигляді відсоткового доходу для фінансування пріоритетних видатків регіонів.

розміщенням коштів місцевих бюджетів у державні облігації досить новий вид операцій і на початку вимагатиме більшої уваги для проведення всіх необхідних процедур. Відсутність попиту на облігації, ризик недоотримання очікуваного прибутку

облігації внутрішньої державної позики (далі – ОВДП або державні облігації)  
розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів на депозитах

Однозначно дана ситуація завдає негативних наслідків розвитку науково-інноваційної діяльності. Зауважимо, що кожного року «на фінансування проектів через ДФРР у державному бюджеті повинні виділяти кошти у сумі не менше 1% прогнозного обсягу доходів загального фонду держбюджету на відповідний рік. Проте дана норма з 2016 року призупинена і сума виділених коштів до 1% не дотягує. Наприклад, на 2019 рік виділено 7,7 млрд. грн, або неповних 0,8% усіх доходів загального фонду держбюджету.

Тобто, один з найпрогресивніший механізмів державної фінансової підтримки розвитку регіонів недофінансовують. Загалом, починаючи з 2015 року, на проекти регіонального розвитку з держбюджету виділили 23,1 млрд. грн» [13].

Ще однією проблемою в даній площині є те, що громади нівелюють проекти економічного спрямування, а надають першочергово перевагу поточним інфраструктурним питанням. Тому можемо з впевненістю говорити про відсутність стратегій розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Якщо говорити про фінансування проектів коштом Державного фонду регіонального розвитку то тут теж наштовхуємося на бюрократично-процедурні перешкоди: нечіткість критеріїв відбору членів регіональних конкурсних комісій; лобіювання окремих проектів; недостатня прозорість відбору проектів та ін.

Місцеві запозичення можна віднести до ризикових інструментів інвестиційно-інноваційного забезпечення територій, оскільки можуть сприяти надмірному борговому навантаженню, яке місцеві бюджети не зможуть обслуговувати, або обслуговуватимуть за рахунок скорочення важливих соціальних витрат. Хоча не можна не враховувати їх важливість в реалізації інвестиційних програм територій через задоволення інтересів населення їх громад. Вони спрямовуються на комунальної інфраструктури, впровадження ресурсозберігаючих технологій, створення, приріст чи оновлення стратегічних об'єктів довготривалого користування та ін.

Залучення об'єднаними громадами додаткових надходжень шляхом передачі корпоративних прав або їх частини на унітарне комунальне підприємство приватним інвесторам та його перетворення на корпоративне дозволяє зберегти права власності на комунальне підприємство, але водночас позбутися відповідальності за його зобов'язання; залучити до підприємства інвестиційні кошти, зберігаючи за собою повноваження власника. Ризики у цій площині пов'язані політичною ситуацією в країні, а також інтересів впливових фінансово-промислових груп.

Незалежно від того, наскільки громада спроможна, завжди залишаються питання, які важко вирішити за рахунок місцевого бюджету, однак можна це реалізувати за допомогою грантових програм. За допомогою яких здійснюється підтримка не прибуткових проектів, котрі відіграють важливу роль у розвитку громади.

Відмітимо, що «міжмуніципальне співробітництво та налагодження партнерства органів місцевого самоврядування для реалізації спільних проектів – загальноприйнята модель об'єднання зусиль у країнах Європейського Союзу. Кожний третій проект громад у Німеччині – це проекти міжмуніципального співробітництва (ММС), у Франції в проектах ММС беруть участь 80% громад. В Україні ж на цей момент діє 187 проектів ММС» [14]. Для органів місцевого самоврядування даний інструмент цікавий з точки зору вирішення нагальних проблем розвитку територій об'єднуючи на договірній основі свої ресурси та зусилля. Зауважимо, що ММС може використовуватися лише для децентралізованої територіальної адміністративної системи і реалізовуватися у формах співфінансування, реалізації спільного проекту, створення спільного органу управління, створення комунального підприємства. Хоча ММС вирівнює розподіл ресурсів в різних громадах, сприяє вирішенню більш складних завдань, однак негативним моментом при цьому може стати загроза місцевій автономії обмежена та гнучкість проектів.

Отримання додаткових надходжень у вигляді процентних доходів громадами можливе двома шляхами – за допомогою облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) та через розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів на депозитах.

Ефективність використання тимчасово вільні кошти місцевих бюджетів громадами забезпечується через проведення операцій з державними цінними паперами, зокрема ОВДП.

Інвестиції в ОВДП відносно новий інструмент і в цілому вимагає більшої уваги від ОМС при проведенні всіх необхідних процедур. Ключовою перевагою ОВДП є їх надійність і прибутковість, оскільки виплати мають 100% гарантію держави.

Надходження до місцевих бюджетів у вигляді сплачених банками відсотків за їх користування склали «у 2018 році 1,3 млрд грн, що становить 0,6% від суми доходів загального фонду місцевих бюджетів України (без урахування трансфертів з державного бюджету)» [9].

ОВДП можуть бути продані в будь-який момент у разі потреби, в той час як депозит часто не може бути розірваний.

Варто врахувати ОМС, що облігації внутрішньої державної позики «мають більшу доходність, ніж банківські депозити: доходність облігацій внутрішньої державної позики зі строком розміщення на 3 місяці становить 19 % річних, на 6, 9 та 12 місяців – 18 % річних. При цьому поточна середньозважена вартість строкових депозитів у національній валюті складає близько 15,4 % (за інформацією Національного банку України)» [15].

Розглянуті інструменти інвестиційно-інноваційного забезпечення набувають своєї актуальності виключно за умови добре підготовленої «інвестиційної території» з ефективним управлінням.

Для об'єднаних громад щоб бути привабливими для інвестора потрібно забезпечити: готовність території до інвестиційного процесу; відсутність проблем у питаннях прав власності на об'єкт інвестування; популяризувати інвестиційні переваги території, які властиві лише їй; прозорий правовий статус території; демонструвати позитивні економічні зміни регіону; узгодженість інвестицій, які залучаються в громаду.

До найпопулярніших форм створення інвестиційних територій належать: «спеціальні економічні зони (великі території, звільнення від податків, управління органами торгівельного права); зони економічної діяльності (площа від кількох до кількох десятків гектарів, приналежність до одного органу місцевого самоврядування, відсутність відокремлених форм управління); технополіси, промислові парки, технологічні парки (від кількох до кількох десятків гектарів, акціонерні товариства, вибіркового прийому інвесторів – секторний підхід, території для стартапів – інкубатори)» [16].

Органам місцевого самоврядування для забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку регіону потрібно вибрати інститут управління інвестиційною територією (рис.5).

корпорації розвитку	агенції регіонального чи місцевого розвитку: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, відкриті товариства, неурядові організації (фонди, об'єднання), які мають дозвіл на ведення економічної діяльності; ці організації можуть мати різну ступінь участі державного партнера – від володіння 51% акцій до 100% власності
комунальні установи, створені спеціально для управління територіями	не мають самостійних повноважень у сфері, наприклад, продажу територій, інвестування на цих територіях, але виконують управлінські, адміністративні та організаційні функції на вибраній території; установи створюються і ліквідуються місцевими органами влади (радами), фінансуються з бюджету.
органи в рамках структури державної установи	відділ розвитку чи відділ підтримки підприємництва, які здійснюють делеговані їм функції в межах структури державної установи
установи з бізнес-оточення	торгово-промислові палати, галузеві корпорації (наприклад, будівельна палата, спілка інженерів), клуби підприємництва, інкубатори підприємництва, місцеві ініціативи (агенції), які діють на повіреній державним партнером території на підставі угоди (або передачі права власності)

Рис. 5. Інститути управління інвестиційною територією

Сформовано автором на основі [16]

Дієвими інститутами управління інвестиційною територією громади є корпорація розвитку, спеціально створені комунальні установи, органи в рамках структури державної установи, бізнесові установи.

**Висновки.** Проведене у статті дослідження дає можливість говорити про важливість нарощення інвестиційно-інноваційного забезпечення для територій, що зазнали децентралізаційних змін. В першу чергу, місцеві органи самоврядування мають забезпечити підтримку процесів трансформації, дбаючи про задоволення потреб громади через попереднє виявлення цих потреб і прогнозування змін для окремо взятої місцевості.

### Список бібліографічного опису:

1. Рейтинг BDO International Business Compass (IBC). URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/bdo-international-business-compass-2018>
2. Бриль М., (2018). Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. Місьцеве самоврядування. No 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue 5/article 36538.html> (дата звернення: 08.05.2021).
3. Івашина Л., (2017). Роль об'єднаних територіальних громад у розвитку сільського зеленого туризму. Державнеуправління та місцеве самоврядування. Вип. 3 (34).С.143—148.
4. Денисюк Г. Л. Форми і методи залучення та використання інвестицій для забезпечення інноваційного розвитку регіону. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/7049/> (дата звернення: 08.05.2021).
5. Пальчук В., (2018). Розвиток економічного потенціалу громад у рамках реформи з децентралізації. Україна: події, факти, коментарі.. No 11. С. 38—50.
6. Сторонянської І.З., (2020). Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред.Кравців В.С., Львів: ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України. С. 531.
7. Кейс-стаді. Впровадження інвестиційних інструментів: на регіональному та муніципальному рівнях URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/609/Case\\_Study\\_PLEDDG\\_Investments-web.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/609/Case_Study_PLEDDG_Investments-web.pdf) (дата звернення: 09.05.2021).
8. Гуренко А.М. Державна підтримка реалізації інвестиційних договорів за участю органів державної влади та органів місцевого самоврядування. URL: [http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2017/9.pdf](http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/9.pdf) (дата звернення: 09.05.2021).
9. Овчаренко Т. Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування отг в умовах децентралізації. консолідований підхід. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/568/4.pdf> (дата звернення: 10.05.2021).
10. Кабінет Міністрів України Постанова від 16 лютого 2011 р. N 110 Київ Про затвердження Порядку здійснення місцевих заповіть. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/110-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.05.2021).
11. Москалюк Н. Б. Механізм корпоратизації як передумова до припинення права державної власності: історичні аспекти, сучасний стан і перспективи розвитку. URL: <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/514/816> (дата звернення: 12.05.2021).
12. Як залучити гранти для розвитку громад: поради старостам. URL: <http://uccs.org.ua/novyny/iak-zaluchyty-hrantly-dlia-rozvytku-hromad-porady-starostam/> (дата звернення: 12.05.2021).
13. Державний фонд регіонального розвитку: гроші для розвитку чи проїдання? URL: <https://cost.ua/730-derzhavnyy-fond-rehionalnoho-rozvytku-hroshi-dlya-rozvytku-chy-proyidannya/> (дата звернення: 15.05.2021).
14. Міжмуніципальне співробітництво сприяє рівномірному розвитку ОТГ. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9018> (дата звернення: 15.05.2021).
15. Ковшова Олена. Ще не придбали ОБДП? Тоді ми йдемо до вас! Місьцеве самоврядування Лютий, 2019/№ 2 URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/february/issue-2/article-42480.html> (дата звернення: 17.05.2021).
16. Яцек Адамчик, Мацей Копитек, Войцех Одзімек, Марія Пйонтковска. Посібник із залучення інвестицій URL: <https://sambirrada.gov.ua/wp-content/uploads/2016/04/pos-zal-inv.pdf> (дата звернення: 17.05.2021).

### References:

1. Rating BDO International Business Compass (IBC). URL: <https://www.bdo.ua/en-us/insights-2/information-materials/bdo-international-business-compass-2018> used sources
2. Bril M., (2018). Strategy is the basis for the formation and development of OTG. Local Government. No 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue 5 / article 36538.html> (access date: 08.05.2021)
3. Ivashina L., (2017). The role of united territorial communities in the development of rural green tourism. Public administration and local self-government. Vip. 3 (34) .C.143—148.
4. Denysyuk G.L. Forms and methods of attracting and using investments to ensure innovative development of the region. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/7049/> (access date: 08.05.2021)
5. Palchuk V., (2018). Development of economic potential communities in the framework of decentralization reform. Ukraine: events, facts, comments .. No 11. S. 38—50.
6. Storonyanska I.Z., (2020). Territorial communities in the conditions of decentralization: risks and mechanisms of development: monograph / edited by Kravtsiva V.S., Lviv: SI "Institute of Regional Studies named after MI Dolishny NANU of Ukraine. P. 531.

7. Case study. Implementation of investment instruments: at the regional and municipal levels URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/609/Case\\_Study\\_PLEDDG\\_Investments-web.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/609/Case_Study_PLEDDG_Investments-web.pdf) (access date: 09.05.2021)
8. Gurenko A.M. State support for the implementation of investment agreements with the participation of public authorities and local governments. URL: [http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2017/9.pdf](http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/9.pdf) (access date: 09.05.2021)
9. Ovcharenko T. Modeling of effective financial activity of local governments in the conditions of decentralization. Consolidated approach. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/568/4.pdf> (access date: 10.05.2021)
10. Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution of February 16, 2011 N 110 Kyiv On approval of the Procedure for local borrowing. - Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/110-2011-%D0%BF#Text> (access date: 10.05.2021)
11. Moskalyuk N.B. The mechanism of corporatization as a prerequisite for the termination of state ownership: historical aspects, current status and prospects for development. URL: <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/514/816> (access date: 12.05.2021)
12. How to attract grants for community development: tips for elders. URL: <http://uccs.org.ua/novyny/iak-zaluchyty-hrany-dlia-rozvytku-hromad-porady-starostam/> (access date: 12.05.2021)
13. State Fund for Regional Development: money for development or consumption? URL: <https://cost.ua/730-derzhavnyy-fond-rehionalno-rozvytku-hroshi-dlya-rozvytku-chy-proyidannya/> (access date: 15.05.2021)
14. Inter-municipal cooperation contributes to the balanced development of OTG. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9018> (access date: 15.05.2021)
15. Kovshova Olena. Haven't bought IGLBs yet? Then we go to you! Local self-government February, 2019 / № 2 URL: <https://i.factor.ua/eng/journals/ms/2019/february/issue-2/article-42480.html> (access date: 17.05.2021)
16. Jacek Adamczyk, Maciej Kopytek, Wojciech Odzimek, Maria Piontkowska. Investment Attraction Guide URL: <https://sambirrada.gov.ua/wp-content/uploads/2016/04/pos-zal-inv.pdf> (access date: 17.05.2021)

Дата подання публікації 20.05.2021р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-5>

УДК 373.61

Рудь Н.Т., д.е.н., професор  
 Rud N. Doctor of Economic Sciences, Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-9040-146X>  
 Богатко Б.В., студент гр. ЕК-41  
 Bogatko B., student gr. EK-41

## СТАРТАПИ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА РИЗИКИ

*Луцький національний технічний університет*

У статті вказано на актуальність розвитку стартапів, що набувають великого поширення у всьому світі. Основною проблемою для розвитку стартап-компаній в Україні є відсутність підтримки з боку держави і недостатність фінансування. Компанії зацікавлені вкладати свої кошти лише у кращі проекти, які матимуть прибуток. Саме об'єднання зусиль учасників у процесі розробки й комерціалізації інновацій приведе до ефективного нарощування потенціалу їх розвитку у реалізованих ними інноваційних проектах.

Досліджено поняття стартап та сформульоване авторське: *стартап – є новою інноваційною структурою, яка реалізує бізнес-ідею в умовах невизначеності, що потребує грамотного управління ризиками.*

Виділено особливості й переваги стартапу: ключова роль проекту, глобалізаційна діяльність і глобальний розвиток стартапів в світі. Для знаходження інвесторів проекту рекомендовано скласти стратегічний план пошуків, проаналізувати кілька подібних проектів та зробити оцінку. Необхідно використовувати соціальні мережі, створити власний веб-сайт. Систематизовано ризики формування стартапів, наведено заходи щодо можливості їх усунення. Проаналізовано типові стадії, які проходить стартап в процесі свого розвитку і виділено специфічні ризики на кожній стадії.

Виділено основні *ризики* розвитку інноваційних проектів. Показано ефективність використання інноваційних проектів. Розглянуто основні види інноваційних проектів та наведено їх характеристики. Проаналізовано види, приклади успішних українських інноваційних проектів. Відмічено переваги та недоліки стартапу: інформативність, висока результативність, велике охоплення цільової аудиторії, забезпечення потреб споживачів, нераціональне використання коштів та інше.

*Ключові слова: стартап, інноваційний проект, фінансування, стадії, ризик.*

## STARTUPS: DEVELOPMENT TRENDS AND RISKS

*Lutsk National Technical University*

The article points out the relevance of the development of startups, which are becoming widespread throughout the world. The main problem for the development of startup companies in Ukraine is the lack of state support and insufficient funding. Companies are interested in investing only in the best projects that will be profitable. It is the joint efforts of the participants in the process of development and commercialization of innovations that will lead to the effective increase of their development potential in the innovation projects implemented by them.

The concept of a startup is studied and the author's formulated one: a startup is a new innovative structure that implements a business idea in conditions of uncertainty, which requires competent risk management.

Features and advantages of the startup are highlighted: the key role of the project, globalization activities and global development of startups in the world. To find project investors, it is recommended to make a strategic search plan, analyze several similar projects and make an assessment. You need to use social networks, create your own website. The risks of startup formation are systematized, measures on the possibility of their elimination are given. The typical stages that a startup goes through in the process of its development are analyzed and the specific risks at each stage are identified.

The main risks of development of innovative projects are highlighted. The efficiency of using innovative projects is shown. The main types of innovative projects are considered and their characteristics are given. Types, examples of successful Ukrainian innovation projects are analyzed. The advantages and disadvantages of the startup are noted: informativeness, high efficiency, large coverage of the target audience, meeting the needs of consumers, irrational use of funds and more.

*Key words: startup, innovation project, financing, stages, risk.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Створення потужного інноваційного потенціалу економіки є завданням номер один для забезпечення успішного розвитку країни в сучасних умовах. Актуальність теми дослідження полягає в тому, що завдяки розвитку інформаційних-комунікаційних технологій стартапи набувають більшого поширення у всьому світі, але при цьому слід зауважити, що на кожен успішний проєкт припадають десятки провальних, тобто навіть геніальна ідея не завжди приносить мільйони доларів від інвесторів.

Основною проблемою для розвитку стартап-компаній в Україні є відсутність підтримки з боку держави і недостатність фінансування. Навіть, якщо мати неймовірну ідею, просувати та організувати виробництво продукції без фінансування – це неможливо. Українські компанії зацікавлені вкладати свої кошти лише у кращі проєкти, які матимуть прибуток.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми організації та розвитку інноваційного підприємництва та стартапів досліджували такі науковці як: Добвенко В.І., Іванченко Н. О., Курченко О.О., Подскребко О. С., Саліхова О.Б., Сідлецька А. О., Яцкевич І.В. та інші. Але, незважаючи на значний обсяг публікацій та активний розвиток стартапів у всьому світі, слід зазначити, що питання, які пов'язані з визначенням ризиків та вирішення проблем провалу проєктів, залишаються відкритими та потребують подальшого обґрунтування.

**Ціль статті** полягає в дослідженні розвитку та визначенні ризиковості діяльності стартапів в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасних умовах збільшується значення інноваційних розробок. Завдяки інформаційним технологіям обмін знаннями та досвідом став можливий у режимі онлайн. Об'єднання зусиль учасників у процесі розробки й комерціалізації інновацій веде до ефективного нарощування потенціалу їх розвитку у реалізованих ними інноваційних проєктах [1, с.101].

Значна кількість авторів, які досліджують тему стартапів. Розглянемо більш детально визначення даного поняття.

## Визначення поняття «стартап»

Автор	Визначення стартапу
Саліхова О.Б. [2]	Стартап – це не лише людський інститут (human institution), що створює нові продукти або послуги в умовах <i>крайньої невизначеності</i> (extreme uncertainty).
Яцкевич І.В. [3]	Стартап – це <i>динамічна структура</i> , його стратегія, цілі, бізнес-модель можуть стрімко змінюватися залежно від таких зовнішніх факторів, як реакція ринку на інноваційний продукт, утримання споживачів, успішність обраної моделі тощо.
Рудь Н.Т. [4]	Стартапом може виступати не тільки компанія, а й окремий проєкт в її межах, якщо він містить: <i>ідею, наявну команду, вдале тасвоєчасне залучення ресурсів, концепцію ринкової діяльності</i> .
Яцкевич І.В. [3]	Стартап – це специфічна організація, яка потребує методології та рекомендацій з <i>управління ризиками</i> , котрі враховують їх специфіку, що дозволить підвищити кількість стартапів.
Довбенко В.І. [1]	Стартап являє собою компанію, створену для <i>швидкого зростання</i> за рахунок <i>затребуваності</i> продукту на ринку.
Попко О.В., Мальчик М.В. [5]	Стартапом є процес розроблення проривної технології, абсолютно <i>новий бізнес-проєкт</i> , що базується на інноваційних ідеях або технологіях та вносить суттєві корективи в життя людей
Бланк С. [6]	Стартап – це маленька компанія, не обов'язково навіть юридично оформлена, яка намагається реалізувати <i>бізнес-ідею</i> засновників та перебуває в пошуку повторюваної й масштабованої бізнес-моделі.

Примітка. Складено авторами на основі [1-6]

Проаналізувавши вище перераховані визначення, можна зрозуміти, що *стартап* – є *новою інноваційною структурою, яка реалізує бізнес-ідею в умовах невизначеності, що потребує грамотного управління ризиками*.

В даний момент в Україні найпопулярнішими є ідеї, пов'язані зі створенням різних девайсів, систем підключення до Інтернету, інтернет-речей, різноманітних технічних рішень для ведення електронної торгівлі, а також ідеї, які пов'язані з вдосконаленням роботи із серверами та сайтами. Єдиною проблемою всіх стартапів в Україні є складнощі, пов'язані із безпосереднім їх запуском, це стосується не тільки України, але й перспектив молодих, амбітних підприємців за кордоном.

Звичайно стартапер повинен бути фінансового грамотним, адже інвестори дуже прагматичні та мають напрацьовані роками меркантильні навички та перестороги вони прагнуть здобувати, а не втрачати власні статки.

Інвестори самі перебувають в пошуках перспективних проєктів. Грошові вкладення в чужу справу для них – це партнерство та можливість прибутку, а не меценатство. Вони шукають серйозних людей, які крім генерування цікавих ідей володіють ще низкою необхідних навичок та розуміють весь комплекс аспектів функціонування бізнесу [7].

Щоб знайти інвесторів, які зацікавляться вашим проєктом, необхідно скласти стратегічний план пошуків, потрібно проаналізувати кілька подібних до вашого проєктів та зробити оцінку. Також, досить часто використовуються соціальні мережі, створення власного веб-сайту, це точно допоможе вам забезпечити впізнаваність вашого бренду. Завжди потрібно бути щирим, інвестори бачать вашу пристрасть, тягу до здійснення проєктів. При першій зустрічі інвестор може змодельовати різні ситуації, тому будьте завжди готові імпровізувати. Наполегливість, впевненість у своїх силах, а також високий рівень фінансової грамотності є запорукою будь-якого проєкту. Ці навички оцінять інвестори, та захочуть з вами співпрацювати

CB Insights [8] проаналізував 101 невдалий стартап і знайшов певні схожі риси, які були їм притаманні. Причини провалу стартапів систематизовані в роботі [9, с.307]). Досліджено, що самою поширеною причиною провалу стартапів є відсутність попиту на ринку – 42%. Ми вважаємо, що необхідно формувати попит: інтернет-маркетологи,

маркетологи в магазинах, підсистема інноваційної інфраструктури – інформаційно-маркетингова, створювати стартапи під незадоволені потреби с्रोживачів та реалізовувати інноваційну продукцію. Другою причиною провалу стали фінансові проблеми (29%), пов'язані з нераціональним використанням коштів або їх нестачею. Потрібно розумно розподіляти кошти та витратити їх у ефективне русло. Третьою причиною провалу стартапів є непрофесійний підбір команди (23%), хоча саме професійні якості, наявність лідера, навички учасників команди є необхідними для стабільного і прибуткового бізнесу. Четвертою та п'ятою причиною провалів стартапів, які займають 19% – це ігнорування потреб споживачів та витіснення конкурентами з ринку. Відсутність бізнес-моделі стартапу впливає на провали на 17%. Тобто, без набору дій, за допомогою яких створюється проєкт, неможливо створити прибутковий стартап. Невдало підібраний час та несвоєчасний запуск продукту призводить до провалу стартапів у 13% випадках, якщо продукт був запущений рано, то споживачі можуть подумати, що він недостатньо хороший, а повернути споживачів буде досить важко.

Зазвичай, стартап в процесі свого розвитку проходить декілька типових стадій. Однак його розвиток не є лінійним процесом і деякі зі стадій проєкт може «перестрибувати». Рой Росвелл, пише, що основний акцент – у паралельній діяльності, спрямованій на одночасній роботі над ідеєю різних груп фахівців, які діють у різних напрямках. Це прискорює вирішення завдання, оскільки тривалість реалізації технічної ідеї й перетворення її на готову продукцію – дуже важливий аспект у сучасному світі [10].

Основні етапи створення та розвитку стартапів: посівна стадія (seed stage); старт ап (startup stage); стадія зростання (growth stage); стадія розширення (expansion stage); проміжна стадія (mezzanine); стадія «виходу» (exit stage) [11].

Для започаткованих стартап проєктів існує досить багато перешкод, що в свою чергу призводить до певних ризиків. Розглянемо детальніше коротку характеристику етапів розвитку стартапу.

Таблиця 2

Коротка характеристика етапів розвитку стартапу

Етапи	Характеристика
Посівна стадія (seed stage)	Існує ідея і розуміння що потрібно покупцям і є <i>невпевненість</i> , як краще реалізувати та просувати стартап. Основними <i>ризиками</i> є: одержання негативного результату, помилка в розрахунках, невірний напрямок дослідження, ризик неповноти і неточності про умови здійснення проєкту.
Старт ап (startup stage)	Стартап «виходить у світ» і початок витрачання ресурсів. На даній стадії стартап <i>збитковий</i> . Також відбувається створення прототипу, альфа-версії продукту, закритою, а згодом і відкритої бета-версії продукту. Збільшується кількість <i>ризиків</i> , а саме: помилка оцінки необхідних ресурсів, терміну впровадження, неправильний вибір шляху реалізації проєкту.
Стадія зростання (growth stage)	Більшість проєктів до даної стадії не доходять: ті, що доходять, отримують досить високий прибуток. До <i>ризиків</i> належать: невідповідність потребам споживачів, ризик невизначеності цілей, інтересів і поведінки учасників.
Стадія розширення (expansion stage)	Стартап вже виконав або наблизився до виконання бізнес-плану на первинному цільовому ринку, і починає збільшувати свої «кордони» за рахунок завоювання інших ринків. Розширення одноособове або за рахунок підприємств. Основними <i>ризиками</i> можуть бути: некваліфіковані працівники, фінансові ризики, ризики несприятливих умов в колективі.
Проміжна стадія (mezzanine)	Залучення додаткового фінансування для поліпшення показників, що призводить до підвищення капіталу. <i>Ризики</i> на цій стадії: можливість не платежів, зривів договірних зобов'язань, погіршення фінансового стану підприємства.
Стадія «виходу» (exit stage)	Вихід з бізнесу (частково або повністю) бізнес-ангелів та венчурних інвесторів, які раніше приймали участь у фінансуванні стартапу. На цій стадії основними <i>ризиками</i> можуть бути: банкрутство, зовнішньоекономічний ризик, ризик з нестабільністю економічної ситуації і законодавства.

Примітка. Вдосконалено авторами на основі [12, с.29]

Виділяють такі основні *ризик* розвитку інноваційних проєктів [4, с.446]:

- 1) ризик, пов'язаний з нестабільністю економічної ситуації і законодавства;
- 2) зовнішньоекономічний ризик (закриття кордонів, введення обмежень на торгівлю і постачання та ін.);
- 3) ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні;
- 4) ризик неповноти і неточності інформації про умови здійснення проєкту;
- 5) ринковий ризик, пов'язаний з коливаннями ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів;
- 6) ризик несприятливих природно-кліматичних умов;
- 7) виробничо-технічний ризик (аварії і відмови устаткування, виробничий брак);
- 8) ризик невизначеності цілей, інтересів і поведінки учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань).

Також на діяльність стартапів впливають такі фактори, як: специфіка інноваційної продукції стартапу; фактори, які безпосередньо стосуються формування та розвитку стартапу; ступінь взаємодії між фаундером – краудінвестингами – бізнес-ангелами; регіональна особливість [3, с.460].

Для того, щоб сприяти розбудові стартапів в Україні, потрібно вирішити такі завдання [2, с.69]:

1) формування команди однодумців стартапів, відродження позитивного іміджу природничих і технічних наук та створення нового покоління інженерів, маркетологів, економістів, дизайнерів, фінансистів, тобто спеціалістів зі STEM-освітою, що є запорукою розбудови національної стартап-екосистеми;

2) зміцнення науково-технологічного підґрунтя розбудови стартапів: підготовка бакалаврських і магістерських робіт, дисертаційних робіт аспірантів та докторантів; діяльність науково-технічного персоналу університетів, академічних і галузевих науково-дослідних установ має бути орієнтована на тематику досліджень, пов'язану із технологічними інноваціями у стратегічних галузях;

3) заохочення започаткування стартапів – запроваджена державна програма сприяння створенню стартапів в інтересах національної економіки із наданням грантів на розробку стартапів та створення прототипу для запуску стартапу. У межах роботи Українського фонду стартапів розпочато прийом заявок на фінансування українських бізнес-проєктів на початкових стадіях їх розвитку;

4) інкубація та акселерація стартапів, поширена в економічно розвинених країнах, в Україні вимагає зваженого підходу. Слід зробити започаткування інкубаторів та акселераторів на базі університетів – це дозволить використовувати наявний в Україні виробничий, науково-технологічний і кадровий потенціал студентів які навчаються або закінчили навчання, для реалізації проєктів стартапів і налагодити зв'язки для подальшої співпраці;

5) фінансування фондом фундаментальних досліджень, що дозволить реалізовувати науково-дослідні, інноваційні та інвестиційні проєкти, реалізовувати проєкти стартапів з технологічними інноваціями та запуску власної продукції, робіт та послуг;

б) просування технологічних інновацій стартапів – для реалізації ініціативи щодо розбудови стартапів (від запуску до комерціалізації) необхідно визначити уповноважену організацію, яка буде розпорядником коштів фонду та здійснюватиме заходи, пов'язані з:

а) організацією відбору проєктів технологічних інновацій та надання фінансування на заснування стартапів;

б) організацією відбору та супроводу проєктів технологічних інновацій стартапів; фінансуванням проєктів; контролем за їх реалізацією та цільовим використанням державної підтримки, наданої на реалізацію проєктів; моніторингом отриманих результатів;

7) стимулювання виходу стартапів на зовнішні ринки – надання коштів кошти, гарантійні кредити, страхування, що будуть покривати видатки стартапів, пов'язаних з дослідженням ринків та презентації свого товару потенційним споживачам;

8) збереження від «недружніх» інвесторів. Оскільки стартапи є не лише носіями технологій, але й можуть акумулювати чи мати доступ до певних даних чи стратегічних об'єктів, держава зобов'язана відслідковувати інвестиції в такі стартапи і, за необхідності, в цілях національної безпеки забороняти злиття та поглинання;

9) моніторинг діяльності стартапів – створення статистичних форм оцінки їх діяльності.

На українському ринку Інтернет-стартапів можна спостерігати два основні підходи до їх реалізації:

– копіювання успішного зарубіжного ресурсу. Ця стратегія заснована на розумінні, що продукт затребуваний покупцями (багато потреб є універсальними), розумінні того, яким чином треба його розвивати для досягнення запланованих фінансових результатів. У цьому випадку в проєкті використовується перевірена бізнес-модель, чужа ідея адаптується до нового ринку. Такий проєкт є менш ризикованим порівняно з невипробуваними раніше ідеями [13, с.122].

– створення онлайн-бізнесу на основі нових, унікальних ідей. Ця стратегія має ряд суттєвих переваг: можливість монополізувати ринок, винайти новий продукт або послугу, яких очікує суспільство, а, отже, «зняти вершки», відсутність конкуренції, тощо. Проте існує і значна кількість небезпек. Для залучення споживачів до нового продукту вимагаються масштабні витрати на рекламу й маркетинг, зазвичай недоступні початківцю. Нерідко суспільство не є готовим прийняти цікавий продукт, оскільки він випереджає розвиток самого суспільства, відповідно сегмент цільової аудиторії є надто малим для стрімкого розвитку стартапу. Крім того, є ризик, що реальний попит не виправдає первинних прогнозів. На думку експертів, понад 50% компаній, заснованих на новаторських ідеях, зазнають краху в завоюванні ринку [13, с.122].

Україна, на жаль, відстає від процесів інноваційного розвитку та й у підтримці стартапів, все це зумовлене незадовільним станом інноваційної інфраструктури, недостатньою кількістю механізмів підтримки інноваційних підприємств. Більшість інвесторів готові вкладати гроші в ті інвестиції, які швидко окупляться.

Доказом розвитку ринку стартапів є дослідження сервісу Startup Ranking, який проаналізував 136 країн в світі, нарахував близько 100 тис. стартапів і визначив рейтинг країн-лідерів за кількістю впроваджених стартапів. Перше місце, згідно зі Startup Ranking, належить США (47887 стартапів), а Україна посіла 43 місце (262 стартапи) [9, с.305].

Згідно із дослідженням сервісу StartupBlink Київ зайняв 34 місце з міст в Україні з найбільшою кількістю стартапів, які запускаються. Серед міст України сервісом StartupBlink також були відзначені Одеса (235-те місце), Львів (299-те місце), Харків (435-те місце) і Дніпро (561-ше місце) [9, с.306].

В Україні функціонує близько 2000 високотехнологічних стартапів і їх кількість зростає, як повідомляє міністр економічного розвитку і торгівлі Степан Кубів на форумі про ринок інновацій в Києві [14].

У грудні 2018 року було прийняте рішення створити Український національний фонд стартапів [9, с.306], основною метою якого є підтримка перспективних українських проєктів. Українським національним фондом стартапів заплановано 440 млн грн (18,48 млн дол.) на фінансування проєктів, тому вже з грудня 2019 року розпочато прийом заявок. На теперішній час бізнес-проєктам, які пройшли відбір, вже видано перші 40 млн грн (\$ 1,68 млн). На наступний рік планується по 60 млн (2,5 млн дол.) у квартал, тобто 240 млн (10 млн дол.) в цілому на 2020 рік [15; 16].

2019 рік відзначився 29 винаходами для українських інвесторів, при чому середній чек угоди зріс на 78% і склав \$5,7 млн. Компанії, що розробляють програмне забезпечення, стали лідерами за кількістю угод та їх об'ємом, посунувши онлайн-вий

сервіс на друге місце. Обсяг угод ТОП-10 виріс майже удвічі та склав \$456 млн. 90% залучених інвестицій були капіталом зі США [17].

Україна з кожним роком посилює свої позиції на міжнародній IT-арені, збільшуючи об'єм інвестицій, залучених по всьому світу, і стаючи домівкою для юнікорнів та R&D для іноземних компаній [17].

Розглянемо більш детально ті сфери, які редакція LIGA.net опублікувала у своїй статті: «26 найбільш успішних і амбітних українських команд», які за останні кілька років показали, як почати технологічний бізнес в Україні і поступово перетворювати його в глобальні компанії зі світовим ім'ям [18].

Таблиця 3

Найпопулярніші стартап команди України

Стартап	Характеристика стартапів
Viewdle	Один з найвідоміших українських стартапів. Зокрема тому, що він був поглинений самою Google. У 2012 році стартап придбала американська корпорація Google. Сума угоди не розголошується, але джерело агентства Bloomberg повідомив, що вона склала \$ 45 млн. Технологію Viewdle корпорації використовувала для свого пошуку по зображеннях. Основні інвестиції: \$ 2 млн - каліфорнійський фонд Anthem Venture Partners \$ 10 млн - фонди Qualcomm Ventures, BlackBerry Partners Fund і Best Buy Capitan
Grammarly	Інтелектуальний онлайн-сервіс перевірки граматики, заснований на технологіях штучного інтелекту. Додаток підвищує якість письмового спілкування, враховуючи індивідуальний стиль користувача і його комунікативні цілі і пропонуючи виправлення, які роблять текст граматично, стилістично і структурно правильним. На даний момент аудиторія проекту становить понад 6,9 млн активних користувачів в день, додаток отримав 18 000 відгуків і було завантажено понад 10 млн разів з Chrome Web Store. Основні інвестиції: \$ 110 млн – фонди General Catalyst; IVP і Spark Capital.
Augmented Pixels	Проект співпрацює з будівельними компаніями, магазинами, маркетологами, виробниками електроніки. Основні продукти: автономна навігація для дронів і роботів в середовищі, де недоступна GPS, одночасне визначення місця розташування і картографування в реальному часі для мобільних телефонів і окулярів віртуальної реальності (SLAM). У числі клієнтів – журнал National Geographic, виробник процесорів Qualcomm. Розробки компанії в своїх 3D-камерах застосувала LG. Основні інвестиції: \$ 500 000 – AVentures Capital; \$ 1 000 000 – The Hive і Steltec Capital.
Zakaz.ua	Zakaz.ua спеціалізується на онлайн-замовленні та доставці продуктів з супермаркетів. Це один з найвідоміших українських стартапів. У 2011 році він був визнаний одним з кращих стартапів року за версією ресурсу AIN. В Україні стартап є офіційним партнером мереж супермаркетів Novus, Metro, Fozzy і ринку «Столичний». Наприкінці 2015 року Zakaz.ua почав також працювати на американському ринку. Перший підключений магазин знаходиться в Бостоні. Це супермаркет Russo's. Основні інвестиції: \$ 2,5 млн – Chernovetskyi Investment Group (CIG).
PetCube	PetCube мало не найвідоміший український стартап. Його продукт являє собою невеликий куб, оснащений ширококутною камерою, мікрофоном, динаміками і лазером. Пристрій дозволяє віддалено грати зі своїм домашнім улюбленцем. Потрібно тільки підключитися до інтернету, управляти лазером і спостерігати, як кішка або щеня намагаються зловити рухливу червону крапку. У 2013 році PetCube вийшов на Kickstarter і зібрав рекордну на той момент суму для українського стартапу – \$ 251000 замість необхідних \$ 100000. Через рік журі конкурсу The Europas визнало PetCube кращим в Європі hardware-стартапом. Основні інвестиції: \$ 251000 – кампанія на Kickstarter в 2013 році; \$ 319000 – кампанія на Kickstarter в 2016 році; \$1,1 млн – Almaz Capital і AVentures Capital; \$2,6 млн – AVentures Capital, Almaz Capital і YCombinator.

Продовження таблиці 3

1	2
Looksergy	Стартап з українським корінням, який був викуплений гігантом. Це мобільний додаток, що дозволяє в реальному часі накладати різні фільтри на своє обличчя: від ефекту схуднення до анімації героя фільму жахів. Looksergy створили в 2013 році український програміст Юрій Монастиршин і російський бізнесмен Віктор Шабуров. Їх застосування було успішним: через кілька місяців після запуску одну тільки його iOS-версію встановили 3 млн разів. Через рік засновники стартапу вийшли на краудфандінгову платформу Kickstarter і зібрали \$ 46000 замість необхідних \$ 30000. Після цього про команду написали TechCrunch, Forbes, VentureBeat і інші популярні ЗМІ. Це допомогло залучити західних клієнтів і вийти на прибутковість з оборотом \$ 1 млн на місяць. <i>Основні інвестиції</i> : \$ 46 000 – кампанія на Kickstarter
Luciding	Luciding – це пов'язка на голову з електродами, які під час сну передають електричні сигнали в мозок. Коли людина отримує ці сигнали, він розуміє, що спить і бачить сон, а отже, може ним керувати. Про проєкт писали такі знамениті видання, як The Atlantic, New York Magazine і інші. Творці проєкту працюють над пристроєм вже три роки. За весь час вони отримали кілька інвестицій розміром від \$ 15000 до \$ 20000. А в травні цього року стартап вийшов на Kickstarter і зібрав \$ 87000 при необхідних \$ 75000. <i>Основні інвестиції</i> : \$ 15000 – бізнес-інкубатор WannaBiz; \$ 20000 – колишній співробітник Google Джек Левін \$ 20 000 – акселератор iQSpace \$ 87 000 – кампанія на Kickstarter.

*Примітка. Складено автором на основі [18]*

Аналіз таблиці 3 показує, що створення стартапів в Україні з кожним роком збільшується, а також збільшується інтерес іноземних інвесторів, які готові інвестувати, виходячи з цієї інформації, можна сказати, що українські стартапи в перспективі можуть перевести економіку на новий рівень.

**Висновок.** Отже, можна дійти висновку, що стартап в даний час виступає новою перспективною формою організації, ведення бізнесу. Звичайно, стартап – це ризикова ідея, але в ньому є всі нові та унікальні можливості швидко вирости, перетворитись через певний час в держателя акцій.

Україна має значний інноваційний потенціал стартапів, створюється екосистема навколо стартапів, яка дозволяє їм розвиватись. Внаслідок цього зростає кількість стартапів, які отримують визнання не тільки на вітчизняному ринку, а й на міжнародній арені і здобувають фінансування від іноземних інвесторів. Також потрібно заохочувати молодь до підприємництва, сприяти захисту їх трудових прав з гарантуванням рівних прав у сфері праці, а також сприяти ефективному переходу від освіти до зайнятості.

#### Список бібліографічного опису:

1. Довбенко В.І. Маркетингова складова розвитку інноваційного підприємництва: *Вісник Національного університету "Львівська Політехніка"*. 2014. С. 99-109.
2. Саліхова О.Б., Курченко О.О. Концептуальні засади стратегії розбудови технологоорієнтованих стартапів в інтересах інноваційного розвитку економіки України. *БізнесІнформ*. 2020. №9. С.65– 75.
3. Яцкевич І.В. Толерантність до ризику та апетит-ризик стартапу: сутність та оцінка *БізнесІнформ*. 2020. №2. С.458 – 463.
4. Рудь Н., Гордійчук А. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник, 2-е вид., перероб. і доп. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. 446 с.
5. Попко О. В., Мальчик М. В. Сучасна парадигма стартапів у бізнесі. 2014. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2014\\_811\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_43).
6. Дія. Цифрова освіта. Стартуй стартап. 2020. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/startuj-startap>
7. Фінансова грамотність стартапера: на що звертають увагу інвестори. Спецпроект. 24 канал // Освіта 24
8. The Top 20 Reasons Startups Fail. CB INSIGHTS. 2020. URL: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
9. Іванченко Н.О., Подскребко О.С., Сідлецька А.О. Основні проблеми та перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С.303 – 311
10. Моделі інноваційного процесу. Студопедія. 2020. URL: <https://studopedia.org/12-70763.html>
11. Бабячок Р.І., Основні тенденції розвитку стартапів в Україні – проблеми, перешкоди і можливості. 2020. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1.pdf>
12. Корнух О. В., Маханько Л. В. Стартап як прогресивна форма інноваційного підприємництва. Інвестиції: практика та досвід. 2014. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2014/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2014/8.pdf)

13. Рудь Н.Т. Роль стартапів у проривних напрямках наукових досліджень: *Економічні науки: Зб. наук. пр. Серія «Економіка та менеджмент»*. Луцьк: ЛНТУ, 2019. Вип. 16(62). С. 113–124.
14. Мінекономрозвитку підрахувало кількість високотехнологічних стартапів в Україні. Уніан інформаційне агентство. 2020. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/2255511-minekonomrozvitku-pidrahuvalo-kilkist-visokotekhnologichnih-startapiv-v-ukrajini.html>
15. Український фонд стартапів починає прийом заявок. 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayinskij-fond-startapiv-pochinaye-prijom-zayavok>
16. На финансирование украинских стартапов предусмотрено 440 млн грн (\$18,48 млн) – премьер. Громадське телебачення. 2020. URL: <https://hromadske.ua/ru/posts/na-finansirovanie-ukrainskih-startapov-predusmotreno-440-mln-grn-dollar1848-mln-premer>
17. Інвестиції в українські стартапи 2019: Огляд українського венчурного та приватного капіталу. Kharkiv it cluster, 2020. URL: <https://it-kharkiv.com/investytsiyi-v-ukrayinski-startapy-u-2019-oglyad-ukrayinskogo-venchurnogo-ta-pryvatnogo-kapitalu/>
18. На заре стартапоники. Спецпроект Liga.net, 2020. URL: [https://project.liga.net/projects/startups/?fbclid=IwAR3xJJretldPEfE\\_sEcMC49SJGfdjzmz9nHyYcuGfjBrGSnz4nN1hYy1Dg](https://project.liga.net/projects/startups/?fbclid=IwAR3xJJretldPEfE_sEcMC49SJGfdjzmz9nHyYcuGfjBrGSnz4nN1hYy1Dg)

### References:

1. Dovbenko V.I. (2014). Marketynhova skladova rozvytku innovatsivnoho pidpryemnytstva [Marketing component of the development of innovative entrepreneurship]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "Lviv'ska Politehnika"* –. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic", 99-109 [in Ukrainian].
2. Salikhova O.B., Kurchenko O.O. (2020). Kontseptual'ni zasady stratehiyi rozbudovy tekhnolohooriyentovanykh startapiv v interesakh innovatsivnoho rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Conceptual bases of strategy of development of technology-oriented startups in the interests of innovative development of economy of Ukraine]. *BiznesInform – BusinessInform*, 9, 65– 75 [in Ukrainian].
3. Yatskevych I.V. (2020). Tolerantnist' do ryzyku ta apetyt-rvzyk startapu: sutnist' ta otsinka [Tolerance to risk and appetite-risk of a startup: the essence and assessment of] *BiznesInform – BusinessInform*, 2,458 – 463 [in Ukrainian].
4. Rud' N., Hordiychuk A. (2019). *Ekonomika ta orhanizatsiya innovatsivnoyi diyal'nosti: pidruchnyk, 2-e vyd., pererob. i dop.* [Economics and organization of innovation: textbook, 2nd ed., Revised. and ext]. Luts'k: IVV Luts'koho NTU, 446 [in Ukrainian].
5. Popko O. V., Mal'chuk M. V. (2014). Suchasna paradyhma startapiv u biznesi [Modern paradigm of startups in business]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2014\\_811\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_43) [in Ukrainian].
6. Diya. Tsyfrova osvita. Startuy startup [Action. Digital education. Start a startup]. (2020). URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/startuj-startap> [in Ukrainian].
7. Finansova hramotnist' startapera: na shcho zvertayut' uvahu investory. Spetsproyekt [Financial literacy of a startup: what investors pay attention to. Special project]. Channel. 24 kanal. Osvita 24 – Channel 24. Education 24 [in Ukrainian].
8. The Top 20 Reasons Startups Fail. CB INSIGHTS [The Top 20 Reasons Startups Fail. CB INSIGHTS]. 2020. URL: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
9. Ivanchenko N.O., Podskrebko O.S., Sidlets'ka A.O. (2020). Osnovni problemy ta perspektivy rozvytku rynku startapiv v Ukraini [The main problems and prospects of startup market development in Ukraine]. *Biznes Inform – BusinessInform*, 9, 303 – 311 [in Ukrainian].
10. Modeli innovatsivnoho protsesu. Studopedyya [Models of innovation process. Study]. 2020. URL: <https://studopedia.org/12-70763.html> [in Ukrainian].
11. Babyachok R.I. (2020). Osnovni tendentsiyi rozvytku startapiv v Ukraini – problemy, pereshkody i mozhlyvosti [The main trends in the development of startups in Ukraine - problems, obstacles and opportunities]. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1.pdf> [in Ukrainian].
12. Kornukh O. V., Makhan'ko L. V. (2014). Startap yak prohresyvna forma innovatsivnoho pidpryemnytstva. Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2014/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2014/8.pdf) [in Ukrainian].
13. Rud' N.T. (2019). Rol' startapiv u proryvnykh napryamkakh naukovykh doslidzhen' [The role of startups in breakthrough areas of research: Economics]. *Ekonomichni nauky: Zb. nauk. pr. Seriya «Ekonomika ta menedzhment» – Economics: Coll. Science. etc. Series "Economics and Management"*. Luts'k: LNTU, 16(62), 113–124 [in Ukrainian].
14. Minekonomrozvytku pidrahuvalo kil'kist' vysokotekhnolohichnykh startapiv v Ukraini. Unian informatsiyne ahent-stvo [The Ministry of Economic Development has counted the number of high-tech startups in Ukraine. UNIAN news agency]. 2020. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/2255511-minekonomrozvitku-pidrahuvalo-kilkist-visokotekhnologichnih-startapiv-v-ukrajini.html> [in Ukrainian].
15. Ukrayins'kyy fond startapiv pochynaye pryvom zavavok [The Ukrainian Startup Fund begins accepting applications]. 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayinskij-fond-startapiv-pochinaye-prijom-zayavok> [in Ukrainian].
16. Na fynansyrovanye ukraynskykh startapov pred-usmotreno 440 mln hrn (\$18,48 mln) – prem'er. Hromads'ke telebachennya [UAH 440 million (\$ 18.48 million) has been provided for the financing of Ukrainian startups - Prime Minister. Public television]. 2020. URL: <https://hromadske.ua/ru/posts/na-finansirovanie-ukrainskih-startapov-predusmotreno-440-mln-grn-dollar1848-mln-premer> [in Ukrainian].
17. Investytsiyi v ukrayns'ki startapy 2019: Ohlyad ukrayns'koho venchurnoho ta pryvatnogo kapitalu. Kharkiv it cluster [Investing in Ukrainian startups 2019: Review of Ukrainian venture and private capital. Kharkiv it cluster] 2020. URL: <https://it-kharkiv.com/investytsiyi-v-ukrayinski-startapy-u-2019-oglyad-ukrayinskogo-venchurnogo-ta-pryvatnogo-kapitalu/> [in Ukrainian].
18. Na zare startaponomyky. Spetsproekt Liga.net [At the dawn of start-up economics. Special project. Liga.net]. 2020. URL: [https://project.liga.net/projects/startups/?fbclid=IwAR3xJJretldPEfE\\_sEcMC49SJGfdjzmz9nHyYcuGfjBrGSnz4nN1hYy1Dg](https://project.liga.net/projects/startups/?fbclid=IwAR3xJJretldPEfE_sEcMC49SJGfdjzmz9nHyYcuGfjBrGSnz4nN1hYy1Dg) [in Ukrainian].

Дата подання публікації 07.05.2021р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-6>

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 334. 021

Битов В.П., к.е.н., доцент  
 Bitov V. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-5828-0143>  
 Горбач Л.М., к.е.н., доцент  
 Horbach L. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-5977-6474>  
 Котляров В.О., к.е.н., доцент  
 Kotliarov V. Candidate of Economic Sciences Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-2291-3199>

### ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЯК ГОЛОВНІ ВАЖЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Міжрегіональна Академія Управління Персоналом, Україна*

У науковій статті розглянуто роль, значення і дієвість надзвичайно важливого питання, а саме економічних методів управління, що посідають сьогодні найважливіше місце в системі методів менеджменту. Адже економічні методи в сучасному управлінні впливають як на ефективний розвиток суб'єктів господарювання так як охоплюють питання виробництва і реалізації виробленої ними продукції, ціноутворення, інвестування, кредитування, ведення чіткого госпрозрахунку, систему податків і інші економічні важелі.

Наші дослідження і практичний досвід показують, що економічні методи є особливо важливими і актуальними в період формування ринкових умов, які наділяють господарюючі підприємства самостійно формувати ціни на продукцію чи послуги, самостійно обирати поставщиків необхідних ресурсів, а також запроваджувати ту чи іншу форму оплати праці, як головного стимулу працівників підприємства та інше. Враховуючи це якраз широке та вміле використання економічних методів дає можливість уникнути небажаних прорахунків, а то й запобігти окремих ризиків в господарській діяльності.

Також нами в статті показано якраз те, що в умовах сьогодення без вмілого застосування економічних методів управління неможливо досягти бажаних результатів в діяльності того чи іншого підприємства, адже економічні методи управління охоплюють цілий комплекс взаємопов'язаних питань, без яких марно сподіватися на ефективні результати виробничої діяльності.

В статті відображено також роль економічних методів та їх взаємодоповнюючих складових, що прямо впливають на розвиток питань соціальної значимості колективу підприємства, що є в даний час надзвичайно важливим, адже дає можливість в забезпеченні дієвого та позитивно морального настрою працюючих на підприємстві.

Особливу увагу у публікації звернуто на виняткову важливість економічних методів управління, які є досить дієвими важелями у забезпеченні ефективного госпрозрахунку підприємства, адже лише на розрахунковій основі по кожному напрямку господарської діяльності стає можливим забезпечити основне завдання господарюючого підприємства, а саме, досягти максимального прибутку з найменшими витратами.

В даній публікації досить змістовно показано як економічні методи управління сприяють виконанню певних взаємопов'язаних відповідних функцій менеджменту. Наведені окремі приклади досягнутих виробничих та фінансових здобутків, а також матеріального стимулювання працюючих в сільськогосподарських підприємствах Волинської області завдяки використанню ефективних методів управління.

*Ключові слова: економічні методи управління, ціноутворення, планування, економічне стимулювання, інвестиції, прибуток, комерційний розрахунок, податкова політика.*

### ECONOMIC MANAGEMENT METHODS AS THE MAIN LEVERS OF EFFECTIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT

*Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine*

The scientific article considers the role, significance and effectiveness of an extremely important issue, namely economic management methods, which today occupy the most important place in the system of management methods. After all, economic methods in modern management affect the effective development of economic entities as they cover issues of production and sale of their products, pricing, investment, lending, self-financing, tax system and other economic levers.

Our research and practical experience show that economic methods are especially important and relevant in the period of market conditions, which give businesses to independently form prices for products or services, independently choose suppliers of necessary resources, as well as to introduce one or another form of remuneration. incentives for employees of the enterprise and more. Given this, it is precisely the wide and skillful use of economic methods that makes it possible to avoid unwanted miscalculations, and even to prevent certain risks in economic activity.

We also show in the article that in today's conditions without the skillful use of economic management methods it is impossible to achieve the desired results in the activities of an enterprise, because economic management methods cover a range of interrelated issues, without which it is useless to hope

The article also reflects the role of economic methods and their complementary components that directly affect the development of social significance of the enterprise, which is currently extremely important, because it allows to ensure effective and positive morale of employees.

The publication pays special attention to the exceptional importance of economic management methods, which are quite effective levers in ensuring effective self-sufficiency of the enterprise, because only on a settlement basis in each area of economic activity it becomes possible to ensure the main task of the economic enterprise. .

This publication shows in a very meaningful way how economic management methods contribute to the performance of certain interrelated relevant management functions. Some examples of achieved production and financial achievements, as well as material incentives for workers in agricultural enterprises of Volyn region through the use of effective management methods.

*Key words: economic management methods, pricing, planning, economic incentives, investments, profit, commercial calculation, tax policy.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Як свідчать наукові дослідження та практика господарської діяльності підприємств, на сьогодні економічні методи управління є основними важелями, завдяки яким можливе досягнення ефективного розвитку підприємства, забезпечення його прибутковості і при цьому, що є особливо важливим, задоволення особистих інтересів кожного працівника підприємства через матеріальне стимулювання їх праці. З точки зору зв'язку економічних методів із науковими та практичними завданнями, слід відмітити, що насправді проглядається певний перелік їх збігу, або поєднання з окремими функціями управлінської діяльності і, зокрема, такими як планування, організація виробництва, ціноутворення, мотивація праці, контроль та регулювання, а також аналіз результатів господарської діяльності підприємства, що відображають вирішення практичних завдань їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Сутність і основний зміст методів управління полягає в поєднанні певних способів і прийомів впливу як на розвиток підприємства і його трудовий колектив, так і на конкретних працівників, що є вагомою передумовою здійснення передбачуваних намірів результатів господарської діяльності. Як свідчать літературні джерела, та, спираючись на дослідження науковців, методи управління за змістом і відповідними функціями поділяються на економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, правові та технологічні, які між собою тісно взаємопов'язані.[7,с. 78].

Вивченню питань підвищення ефективності застосування економічних методів управління приділяли увагу багато вчених-економістів. Серед праць відомих учених-дослідників можна назвати основоположників управлінської науки: А.Маслоу, А.Файоля, М.Вебера, Г.Форда, а також сучасних науковців, які досліджують шляхи вирішення окреслених проблем управління, що спрямовані на ефективний розвиток господарюючих підприємств. Зокрема, цій проблемі присвячена низка наукових праць: Л. І.Козій, І.О.Слепов, О.С.Вербова, А.І.Чуткий, Л.Л.Ковальська, І.М. Вахович та ін.

Однак, на нашу думку, в умовах сьогодення більшої уваги потребує вивчення як теоретичних засад, так і практичного застосування економічних методів управління,

зокрема вдосконалення багатьох їх складових, а саме, ціноутворення, оплати праці, податкової політики, комерційного розрахунку, аналізу та контролю тощо.

Все це свідчить про актуальність теми статті, яка зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та практичного застосування економічних методів управління задля конкурентного розвитку підприємства.

**Цілі статті.** Мета статті полягає у розкритті сутності та ролі економічних методів управління, які цілеспрямовано впливають на створення належних умов для успішного розвитку підприємств та забезпечення прибутку. Зазвичай такі методи охоплюють питання планування господарської діяльності, госпрозрахунку, ціноутворення, кредитування, оподаткування та інші, що ґрунтуються на засадах ринкової економіки та спонукають господарюючі підприємства враховувати динаміку розвитку ринку та його кон'юнктуру. У даній публікації нами показано також вплив економічних методів управління, як головних важелів, що діють у сучасній економіці і, зокрема, на прикладах окремих сільськогосподарських підприємств Волинської області.

**Виклад основного матеріалу.** Важливість економічних методів управління, які є досить дієвими важелями у забезпеченні ефективного розвитку підприємства, полягає в тому, щоб забезпечити основне завдання господарюючого підприємства, а саме, досягти максимального прибутку з найменшими витратами.

В умовах сьогодення без вмілого застосування економічних методів управління неможливо досягти бажаних результатів у діяльності певного підприємства, адже економічні методи управління охоплюють комплекс питань, пов'язаних із стратегічним та поточним плануванням, формуванням цін, матеріальним стимулюванням працюючих, оподаткуванням тощо, без чого марно сподіватися на ефективні результати виробничої діяльності.

Як показують наші дослідження, питання планування у складових економічного методу є досить важливим, адже передбачає вивчення обсягів виробництва та ринку збуту виробленої продукції, потребу у залученні посередницьких структур із метою просування продукції до споживача, створення умов для залучення інвестицій та інше. Поряд з цим надзвичайно важливими в управлінській діяльності являються також вже нами названі такі економічні категорії як: ціна та ціноутворення, комерційний розрахунок, мотивація, а саме, оплата праці з її формами та системами, кредитування, податкова політика, амортизація основних фондів. Також сюди належать такі важливі проблемні питання як економічне стимулювання і, відповідно, матеріальна відповідальність[1, с.64].

У цій статті ми зупинимося на розгляді окремих, на нашу думку, особливо важливих категоріях, які входять до складу економічних методів управління. Тому з цією метою наші дослідження були зосереджені на таких взаємодіючих складових економічних методів як: ціна і ціноутворення, податки, проблеми мотивації праці на підприємстві, а саме її оплати.

Щодо питання ціни, то на сьогодні це надзвичайно важлива економічна категорія, оскільки вона є індикатором якості продукції чи послуг, грошовим виразом вартості, але слід при цьому враховувати, що вартість, на відміну від ціни, є розрахунковим, а не фактичним її значенням. Бо ціна є категорією як вартісною (оскільки включає собівартість і прибуток), так і кон'юнктурною категорією, адже залежить від впливу ринку.

Ціна сьогодні по суті відображає діючу модель управління, оскільки виконує досить важливі функції, зокрема обліково-вимірвальну, розподільчу та стимулюючу, чим показує наскільки вміло застосовується управління економічними процесами, або ж наскільки невдало здійснюється управління економікою. Принагідно зауважимо, що в нинішніх умовах суб'єкти господарської діяльності самостійно встановлюють ціну, а саме формують основні її елементи, тобто до фактичної собівартості продукції чи послуг приєднують прибуток ( $Ц = С + П$ ). При цьому варто відзначити, що приєднання до

собівартості як до основного елементу ціни такого розрахункового прибутку, що забезпечує підприємству можливість успішно працювати і в основному за рахунок власних ресурсів. Таким чином, зауважимо, що ціна є економічною категорією, складові елементи якої є основою для економічного розвитку підприємства [2, с.108].

Окреслимо механізм формування ціни, а саме її складових на принципах економічного розрахунку, тобто ціни, якою користується кінцевий споживач продукції чи послуг[1, с.16]. До складових елементів ціни належать:собівартість, прибуток, непрямі податки (мито, акцизний збір, податок на додану вартість), а також приєднується за певних умов посередницько-збутова націнка і торговельна надбавка. Собівартість у складі ціни визначається підприємством на підставі обліку понесених витрат на вироблену підприємством продукцію чи надані послуги. Щодо прибутку у складі ціни, то він є таким елементом, завдяки якому відбувається відшкодування понесених витрат, що пов'язані з виробництвом, а саме витрати на сировину, матеріали, оплату праці, амортизацію основних засобів, витрати на збут продукції та інше[3, с.57].

Слід зазначити, що такі елементи ціни, як собівартість і прибуток, є обов'язковими, решта вищезазначених елементів не є обов'язковими. Такі елементи ціни можуть приєднуватися до ціни, або бути відсутніми залежно від соціальної значимості продукту, або ж від того,чи пов'язаний певний продукт із експортом або імпортом (де застосовується вид непрямого податку мито, що входить до складу ціни), а також чи підлягає певний продукт досить вагомому податку на додану вартість (де об'єктом оподаткування (ПДВ) є продаж продукції чи послуг суб'єктами господарської діяльності). Щодо вищезгаданого податку акцизного збору, то за цим видом податку оподаткуванню підлягають товари високорентабельної та монопольної продукції: тютюн, коштовності, алкогольні напої. [4, с.209].

Проблемним є питання матеріального стимулювання працівників, а саме заробітна плата, яка поряд з іншими видами можливих доходів все-таки залишається основним мотивуючим стимулом працюючих людей.

П.Самуельсон у своїй відомій науковій праці говорить про важливість матеріального стимулювання, і головним при цьому визначається саме оплата праці. Вчений зазначає:«Не приходитьсь заперечувати той факт, що люди здають свої послуги в оренду, таку ціну їх послуг представляє тарифна ставка заробітної плати, яка посеред усіх інших товарних цін безумовно відіграє найважливішу роль і для більшості населення заробітна плата є єдиним доходом усієї сім'ї» [5, с.171]. В умовах сьогодення ринкові перетворення дають можливість людині мати ще й інші види доходів, скажімо від зайнятості підприємництвом, здачі в оренду майна, що знаходиться у приватній власності, доходи від пайової участі в сільськогосподарському виробництві та інше.

Однак, як свідчить практична дійсність, оплата праці є домінуючим джерелом доходів для більшості працездатного населення, а тому, на наше переконання, необхідно впроваджувати науково обґрунтовані та перевірені практикою перспективні форми та системи оплати праці. Адже вимоги нинішнього стану економіки держави та підприємств потребують додаткових нових виробничих потужностей, нових технологій, а значить, нових навиків, знань та кваліфікації працюючих. Праця буде продуктивною тоді, коли вона належно оцінюватиметься через матеріальне стимулювання.

На практиці у межах тарифної системи на підприємствах як виробничої, так і невиробничої сфери використовують різні форми оплати праці, зокрема, застосовуються дві її форми – погодинна і відрядна. Погодинна здійснюється відповідно до кількості затраченого (відпрацьованого) часу, а відрядна (поштучна) відповідно до кількості виробленої продукції чи виконаного обсягу робіт.

Основними умовами застосування певної форми заробітної плати є рівень технічної озброєності виробництва, характер технологічного процесу та організації виробництва і праці, ступінь використання виробничих потужностей і устаткування, обґрунтованість процесу нормування праці тощо.

При цьому зауважимо, що нині діючими системами відрядної оплати праці є пряма відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, непрямая відрядна, акордна, колективна, або бригадна, а що стосується погодинної, то вона застосовується як: погодинна проста, погодинна преміальна, погодинна з нормованим завданням, а також за посадовими окладами[4,с.138]. Усі різновиди форм і систем оплати праці формуються на тарифній системі та нормуванні праці.

Проте, є специфічні умови застосування форм оплати праці. Наприклад, погодинна форма оплати праці застосовується за таких умов:

1) коли у робітника відсутня реальна можливість для збільшення випуску продукції. Це характерно для автоматичних ліній, конвеєрів і поточкових ліній із безперервним і чітко регламентованим режимом, для робіт на високо механізованому устаткуванні й апаратурних процесах;

2) якщо результати праці робітника не можуть бути конкретно виміряні і кількісно виражені (налагодження верстатів, інструктаж тощо);

3) коли економічно недоцільно стимулювати зростання виробітку понаднормово, тобто коли перевиконання цих норм досягається через порушення технологічних режимів і погіршення якості робіт. До таких робіт відносять випробування продукції, термічну обробку і металопокриття виробів.

Для відрядної оплати праці необхідна наявність прямо пропорційної залежності між витратами живої праці й одержаними результатами, тобто працівник повинен вмотивовано збільшувати випуск продукції відповідно до потреб виробництва і ринку взагалі.

Проведені нами дослідження оплати праці на прикладах підприємств сільськогосподарського виробництва Волинської області свідчать, що на сьогодні найбільш поширеною є відрядна форма оплати праці, погодинна оплата праці зазвичай використовується для оплати технічних працівників, спеціалістів, інших працівників підприємства, де немає необхідності вести облік обсягу виконаних робіт. Варто зауважити, що практика застосування відрядної оплати застосовується і у більшості господарюючих підприємств України. Як зазначалося вище, відрядна форма оплати праці безпосередньо залежить від кількісних результатів, передбачає нарахування заробітної плати за кількість виробленої працівником продукції і використовується насамперед для оплати праці робітників на виробництві. При цьому, за кожен одиницю продукції встановлюється певний розмір оплати – відрядна розцінка.

Щодо практичного застосування відрядної оплати праці, то це відбувається на умовах обліку кількості виробленої продукції, або виконання певного обсягу роботи з передбаченою розрахунковою нормою часу і відповідної розцінки для виробленого певного продукту чи виконаної роботи, наприклад, виготовлено п'ятдесят стільців, прокладено тридцять метрів водопровідних труб та таке інше.

Як свідчить практика, саме така методика служить для правильного нарахування оплати праці і дозволяє визначити продуктивність праці за відомою розрахунковою нормою часу для заданого обсягу виробництва продукції чи виконання робіт і фактично затраченого часу за виконаний обсяг роботи, чи виробленої продукції[4,с.142].

Результати дослідження свідчать про те, що підприємства найчастіше використовують такі системи відрядної оплати праці як: відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, а також непрямая відрядна, а при необхідності і погодинну форму оплати праці.

Щодо відрядно-преміальної форми оплати праці, то її сутність полягає в тому, що працівнику, крім заробітку за прямою відрядною системою, нараховується премія за виконання (чи перевиконання) певних кількісних і якісних показників. Розмір премії встановлюється керівництвом за згодою профспілки, або передбаченого колективним договором між роботодавцем і працівниками підприємства у відсотках до тарифного заробітку, визначеного за відрядними розцінками. Відрядно-преміальна система оплати

праці найбільше поширена і застосовується на практиці. Зокрема, вона передбачає, що робітник одержує не тільки заробіток за відрядною розцінкою, а й премію, яка встановлюється за виконання більших понад встановлених нормованих показників, а також при забезпеченні якісних показників за результатами своєї праці, економії матеріальних ресурсів та інше.

Відрядно-прогресивна оплата праці застосовується значно менше, а саме залежно від потреби виробничого процесу підприємства. Відрядно-прогресивна форма оплати праці передбачає оплату за вироблену продукцію в межах плану за прямою відрядною формою оплати праці за відрядними розцінками, а виконання роботи понад норму (за прогресивно зростаючими відрядними розцінками). Інакше кажучи, розцінки збільшуються прогресивно зі збільшенням кількості продукції, виробленої понаднормово. Така оплата праці може запроваджуватися на обмежені терміни в тих виробництвах, де потрібні додаткові заходи для стимулювання інтенсивності праці для досягнення прогресивних норм виробітку. При відрядно-прогресивній системі заробіток працівника підприємства визначається за фактичним виконанням норми виробітку (це подібно як при прямій відрядній), а щодо нарахування прогресивних доплат, то вони проводяться зазвичай за підсумками результатів роботи за місяць.

Під час підготовки статті, нами вивчався практичний досвід застосування економічних методів управління керівництвом та спеціалістами на відомому у Волинській області сільськогосподарському підприємстві «П'ятидні» Володимир-Волинського району. Це підприємство займається вирощуванням зернових, зернобобових, технічних та олійних культур на площі понад вісімнадцять тисяч гектарів, а також виробництвом насіння зернових культур, що готується на потужному високотехнологічному побудованому в господарстві насінневному заводі. На елеваторі цього заводу працює понад три десятки робітників, є також працівники, що працюють із вантажними перевезеннями залізничним транспортом. Підприємство має власний тепловоз та понад 100 вагонів. На згаданому елеваторі обладнана і працює сучасна лабораторія, де визначаються всі необхідні показники посівного матеріалу і підготовленого для посіву насіння. За даними керівника господарства В.Г. Діброва, завдяки оснащеності найсучаснішою технікою, робота лабораторії проводиться швидко та якісно і приносить вагомі фінансові результати.

Основними культурами в господарстві є озима пшениця, ріпак, кукурудза, соя, цукровий буряк, горох та соняшник. У структурі посівних площ до 35% займає озима пшениця, оскільки, як стверджує керівник підприємства В. Г. Діброва, при будь-яких умовах та коливаннях ціни ця культура ніколи не була збитковою. Врожайність посівів озимої пшениці в господарстві на площі понад шість тисяч гектарів становила по 7,5 т/га. Щодо інших культур, то досягти намічених показників урожаю через нестачу вологи навесні не вдалося. Так, врожайність сої склала близько 3 т/га, озимого ріпаку на площі понад три тисячі гектарів отримали по 3,5 т/га, гороху на площі 700 гектарів зібрали лише по 3 т/га, що значно менше запланованих, унаслідок погодних умов, які склалися весною 2020 року.

Не дивлячись на це, за прогнозами спеціалістів підприємства, ці культури будуть прибутковими, адже відповідають високоякісним показникам, що впливатиме на ціну їх реалізації.

Керівник даного підприємства В. Г. Діброва зауважив, що за підсумками роботи господарства 2020 року, воловий збір зернових, зернобобових та олійних культур у кількісному виразі становить понад 119 тисяч тонн, рентабельність, як показник окупності, складе понад 40 відсотків, а також додав, що хороші результати самі по собі не приходять, їх потрібно здобувати повсякденною працею всього персоналу підприємства.

На розглянутому підприємстві широко використовують економічні методи управління як у плані модернізації засобів виробництва, забезпеченні якісних показників

виробничої діяльності, підвищенні продуктивності праці, так і ціноутворення на товарну продукцію, а також значна увага приділяється матеріальному стимулюванню працюючих, яких у господарстві налічується залежно від сезонної зайнятості понад п'ятсот осіб, де основним видом матеріальної зацікавленості кожного працівника є застосування ефективних форм оплати праці. Тут використовується як погодинна, так і відрядна системи оплати праці, при цьому дотримуються, щоб та чи інша форма плати відповідала кількості затраченої праці та її результатів, а саме виробництва продукції в кількісному виразі, або робіт, що оплачується за кількістю відпрацьованого часу.

**Висновки.** В даній статті нами окреслено сутність і практичне значення економічних методів управління як особливо важливих важелів у забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Продемонстровано, що такі методи за умов їх вмілого застосування дають можливість одержати бажані результати у господарській діяльності підприємства. Із переліку складових економічних методів відображено вплив на результати господарської діяльності цін і, зокрема, ціноутворення, податкової політики, а також проблеми матеріального стимулювання, а саме, оплати праці як основного стимулу працюючих. Наведені окремі приклади вмілого застосування таких методів управління, що застосовуються в сільськогосподарських підприємствах Волинської області. У підсумку відмітимо, що особливо в даний час економічні методи управління є особливо доречними для досягнення ефективних результатів господарської діяльності.

#### Список бібліографічного опису:

1. Оришак Я. О. Основи економіки: Підручник. Тернопіль, 1998. 111 с.
2. Бирман Л. Экономика фирмы: Учебное пособие, М.: М/н ун-т бизн. и управл., 2001.
3. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства: Підручник. К.: Либідь, 1998. 312 с.
4. Загальна економіка: Підручник. За ред. І. Ф. Радіонової. Кам'янець-Подільський, 2002. 383 с.
5. Самуельсон П. Економіка: підручник. М.: НПО «Алгон 1992. 414 с.
6. Горкавий В.К., Герасименко Ю.С. Формування собівартості продукції та ефективності витрат в сільськогосподарських підприємствах: монографія. Харків, 2015. 239с.
7. Сидоренко О. І., Редько П. С. Менеджмент: ситуаційні вправи: навч. посіб.: програма поширення ситуаційного методу навчання. К.: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2004. 465 с.

#### References:

1. Oryshchak Ya. O. Fundamentals of Economics: Textbook. Ternopil, 1998. 111 p.
2. Birman L. Economics of the firm: Textbook, M.: M / n un-t bizn. and management, 2001.
3. Bandurka OM Financial activity of the enterprise: Textbook. K.: Lybid, 1998. 312 p.
4. General Economics: Textbook. For order. IF Radionova. Kamyanets-Podilsky, 2002. 383 p.
5. Samuelson P. Economics: a textbook. M.: NPO «Algon 1992. 414
6. Gorky VK, Gerasimenko YS Formation of production costs and cost efficiencies in agricultural enterprises: a monograph. Kharkiv, 2015. 239 p.
7. Sidorenko OI, Redko PS Management: situational exercises: textbook. manual: program for the dissemination of the situational method of learning. K.: Consortium for Improving Management Education in Ukraine, 2004. 465 p

Дата подання публікації 10.03.2021р.

*DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-7>*

УДК 334.024: 334.021.1

Вавдіюк Н.С., д.е.н., професор  
Завідувачка кафедри менеджменту  
Vavdiuk N., Doctor of Economics Science, Professor  
Head of Management Department  
<https://orcid.org/0000-0001-9100-3722>

## УДОСКОНАЛЕННЯ ВИБОРУ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

*Луцький національний технічний університет*

У статті розглянуто ситуаційні змінні вибору стилів лідерства за методом Ф.Е.Фідлера. За результатами опитування 28 керівників структурних підрозділів комерційної організації були визначені показники найменш сприятливого співробітника, встановлено взаємозв'язки «керівник-підлеглий», визначено структурованість чи неструктурованість завдання, достатність посадових повноважень. З часу проведення наукового спостереження керівники були згруповані в першу групу з хорошими стосунками «керівник-підлеглий», структурованими завданнями та достатніми посадовими повноваженнями – 6 осіб, що становить 21,4% від загальної кількості респондентів. Друга група при хороших відносинах «керівник-підлеглий», структурованих завданнях і недостатньо службових повноважень містить 2 особи (7,1%). Третя група з хорошими відносинами керівник-підлеглий, неструктурованими завданнями, але достатніми посадовими повноваженнями включає 5 осіб, або 17,9% від загальної кількості респондентів. Четверта група з добрими відносинами «керівник-підлеглий», структуровані завдання, але недостатніми посадовими повноваженнями включала 8 осіб, що становить 28,6% від загальної кількості респондентів. Оскільки керівники вважали, що вони мають сильний достатній авторитет, і поділ цих груп проводився на тих, хто має погані стосунки «керівник-підлеглий», включав модельні тести в групах ситуацій управління: п'ята – а це 4 особи (14,3%); шоста – 2 особи (7,1%), сьома: 1 особа (3,6%). Менеджери, які отримали низькі оцінки НСП (1-3 бали) мотивовані завданням, суворо оцінюють своїх підлеглих і часто використовують суворий контроль: завдання виконуються, цілі досягаються, керівник, мотивований завданнями, задовольняється деталями та спостереженням за досягненням їх результатів. Менеджери, які отримали високі оцінки НСП (7-8 балів) є особами, мотивованими стосунками в колективі, зосереджені на соціальній взаємодії. Менеджери, які мають середні бали (4-6 балів), залежно від того, наскільки їх показник наблизений до верхнього чи нижнього значення шкали, можуть бути як орієнтованими на завдання, так і на стосунки. За результатами опитування 28 керівників структурних підрозділів організації визначено показники дослідження, встановлено взаємовідносини «керівник-підлеглий», визначено структурованість завдань, достатність службових повноважень.

Встановлено гіпотези дослідження: зі зростанням орієнтації керівника на завдання зростатиме групова взаємодія підлеглих, зростатиме і результативність діяльності і навпаки. Якщо гіпотеза Н0 – кореляційний зв'язок між якісними ознаками не значимий, то гіпотеза відхиляється; конкуруюча гіпотеза Н1 – кореляційний зв'язок між якісними ознаками значимий, то гіпотеза приймається. Для підтвердження гіпотез розраховано коефіцієнти рангової кореляції Спірмена ( $rR=0,99$ ;  $T_{кр} < r, 0,17 < 2,571$ ); Кендалла ( $\tau=0,9$ ;  $\tau > T_{кр}$ , а саме  $0,9 > 0,62$ ) та прийнято гіпотезу Н1 про те, що ранговий кореляційний зв'язок за оцінками двох тестів є значущим. Встановлено значимий кореляційний зв'язок між аналізованими ознаками. Керівник, орієнтований на стосунки, є ефективним, коли ситуаційні фактори поєднуються і є сприятливими для керівника, який має помірний контроль над ситуацією. Якщо ситуаційні чинники створюють ситуацію, що є дуже сприятливою або дуже несприятливою для керівника, очікується, що керівники, орієнтовані на завдання, будуть ефективнішими. Керівник, який прийняв певний стиль управління, повинен відповідати управлінській ситуації, в якій цей стиль був би більш ефективним. Залежно від ситуаційних змінних управлінської ситуації сформовано рекомендації застосування стилів управління.

*Ключові слова: ситуаційний менеджмент, ситуаційні чинники, ефективність управління, лідерство, стилі лідерства.*

## IMPROVING THE CHOICE OF LEADERSHIP STYLES IN THE SITUATIONAL MANAGEMENT

*Lutsk National Technical University*

The article considers the situational variables of the choice of control stitches by the method of F. E. Fiedler. Having processed electronic questionnaires of 28 heads of structural subdivisions of a commercial organization, the level of LPC was assessed, as well as 28 management situations concerning group interaction, structured and unstructured tasks,

observance of official powers by the head were analyzed. Since the organization of the scientific observation, some managers have been grouped into the first group with good relations "supervisor-subordinate", structured tasks and sufficient official authority of 6 people, which is 21.4% of the total number of respondents. The second group with good relations "manager-subordinate", structured tasks and insufficient official powers includes 2 people (7.1%). The third group with good relations "manager-subordinate", unstructured tasks, but sufficient official powers includes 5 people, 17.9% of the total number of respondents. The fourth group with good relations "supervisor-subordinate", structured tasks, but insufficient official powers included 8 people, which is 28.6% of the total number of respondents. Because managers believed that they had strong sufficient authority, and the division of these groups was carried out on those who have a bad relationship "manager-subordinate" included model tests in groups of management situations: the fifth – and this is 4 people (14.3%); sixth – 2 people (7.1%), seventh: 1 person (3.6%). Managers who received low LPC scores (1-3 points) are motivated by the task, strictly evaluate their subordinates and often use strict control. However, if the tasks are performed, the goals are achieved, the leader, motivated by the task, is satisfied with the details and observation of everyday events. Managers who received high LPC scores (7-8 points) are motivated relationships, focusing on social interaction. Managers who have average scores (4-6 points), depending on how close their score is to the high or lower end of the scale, can be both task-oriented and relationship-oriented leaders. According to the results of the survey of 28 managers of structural subdivisions of organization, the indicators of the least favorable employee were determined, the "manager-subordinate" relationship was established, the structure or unstructured task, the sufficiency of official powers were determined.

The hypotheses of the research are established: with the growth of the leader's orientation to the task the group interaction of subordinates will grow, the efficiency of activity will increase and vice versa. If hypothesis H0 – the correlation between qualitative features is not significant, the hypothesis is rejected; competing hypothesis H1 – the correlation between qualitative features is significant, the hypothesis is accepted. To confirm the hypotheses, Spearman's rank correlation coefficients were calculated ( $rR=0.99$ ;  $T_{kp}<p, 0.17 <2.571$ ); Kendall ( $0.9$ ;  $\tau>T_{kp}, 0.9>0.62$ ) and hypothesis H1 was accepted that the rank correlation relationship according to the estimates of the two tests is significant. There is a significant correlation between the analyzed features. A relationship-oriented leader is effective when situational factors are combined and are conducive to a leader who has moderate control over the situation. If situational factors create a situation that is very favorable or very unfavorable for the manager, task-oriented managers are expected to be more effective. A manager who has adopted a certain management style must respond to a management situation in which this style would be more effective. Depending on the situational variables of the management situation, recommendations for the use of management styles are formed.

*Key words: situational management, situational factors, management efficiency, leadership, leadership styles.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Ефективний менеджмент організації залежить від реалізації основних функцій: організації, планування, мотивації, контролю, ситуаційних чинників, які впливають на реалізацію стилю управління. Чи здатний керівник організувати підлеглих на досягнення результатів діяльності і одночасно, аби підлегли були задоволені своєю роботою? Це постійно існуюча дилема, від якої залежить кінцевий результат ефективності управління організацією та її структурними підрозділами. Завдання керівника структурного підрозділу полягатиме в тому, щоб забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі та обрати такий стиль управління, який сприятиме підвищенню показників результативності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми вибору стилю управління керівниками розглянута в наукових працях: Дж. Гарсія, Дж. Голд, А. Мамфорд, Р. Торпе, Ф. Е. Фідлера, Дж. Шермерхорна та ін. В теорії ситуаційного менеджменту Ф. Е. Фідлера зазначено, що ефективність лідерства – це функція, що відповідає стилю управління керівника та управлінській ситуації. Якщо стиль управління відповідає управлінській ситуації, керівник буде ефективним, а в протилежному випадку – не буде ефективним.

Незважаючи на те, що нові підходи до питання лідерства були впроваджені та вивчені за різними видами стилів управління, залишаються нез'ясованими питання визначення стилю управління підлеглими залежно від орієнтації керівників на завдання чи на відносини в організації.

**Мета статті** полягає у формуванні підходів до вибору стилю управління в організації залежно від управлінської ситуації.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Дослідження Фред Едварт Фідлер розпочав у 1958 році з

обґрунтування ймовірнісної теорії менеджменту [1, с. 149-190; 2, с. 137-149], ефективність якої визначається взаємодією особистісних якостей керівника і аспектів ситуації, які й в континуумі вимагають реалізацію різних стилів керівництва. Відповідно, існує набір факторів, що впливають на ситуацію та визначають тип стилю управління. Згідно постулатів теорії, серед керівників є особистості, орієнтовані на людей, і особистості, орієнтовані на завдання. Керівник якого саме типу виявиться ефективним в кожній конкретній ситуації, залежить від того, яким чином здійснюватиметься ситуаційний контроль. Ефективність контролю управління в певній ситуації залежить від трьох чинників: від відносин керівника з підлеглими, від ступеня структурованості завдання, від посадових повноважень. Якщо керівник управляє процесом виконання структурованої та монотонної роботи, володіє авторитетом у підлеглих та відповідними посадовими повноваженнями щодо дотримання трудової дисципліни, то умови управління є сприятливими, а керівник – контролює управлінську ситуацію [1, с. 149-190; 2, с. 137-149]. Керівник, орієнтований на завдання, буде ефективний як в сприятливих, так і в настільки ж несприятливих умовах, в той час як керівник, орієнтований на підлеглих – буде ефективний в сприятливій управлінській ситуації.

У 1980 роках піддавались критиці виведені постулати щодо достовірності запропонованих методів управління в певних ситуаціях. Це пояснюється тим, що більша частина таких досліджень виконана не в польових (на конкретних прикладах), а в лабораторних умовах. А тому, потребували доведення достовірності ймовірнісної теорії менеджменту Ф. Е. Фідлера в частині дослідження в реальних виробничих умовах тих результатів, які були отримані вченим в лабораторії. З цією метою теорія когнітивного ресурсу Ф. Е. Фідлера розвинулась у 1984-1987 роках за контрактом MDA903-M-3668 з науково-дослідним інститутом наук по поведінку [3, с. 54]. Як зазначає Дж. Шермерхорн: «В теорії когнітивного ресурсу Ф. Е. Фідлера ефективність діяльності команди залежить від відповідного поєднання стилю керівництва та управлінською ситуацією» [4, с. 297].

Основні положення теорії когнітивних ресурсів потягли в тому, що групи отримують різні когнітивні ресурси від керівника, які залежать від певної ситуації. А когнітивні ресурси залежать від когнітивних здібностей керівників: інтелект, професійна компетентність, навички. Рівень когнітивних здібностей керівника залежить від встановлених планів, стратегій, прийнятих рішень, які будуть виконувати підлегли. Чим більш здібний керівник, тим ефективнішими будуть плани, рішення і стратегія. Якщо група підлеглих підтримує виконання цілей, визначених керівником, і якщо останній не відчуває стресу від управління ситуацією, то його плани та програми будуть реалізовані за інших рівних умов.

Відповідно до положень теорії когнітивного ресурсу Ф. Е. Фідлера визначимо три ситуаційні чинники, що впливають на ефективність управління, а саме: відносини керівник-підлеглий, структура завдань та владні повноваження. Опишемо основні ситуаційні чинники, які впливатимуть на вибір стилю управління в табл. 1.

Таблиця 1

Ситуаційні чинники вибору стилю управління

Відносини «керівник-підлеглий»	Структура завдань	Посадові повноваження
Як підлегли: сприймають свого керівника; довіряють йому та його управлінським рішенням; вважають керівника лідером	Як завдання: описане точно та зрозуміло; звичне з точки зору алгоритму його виконання; множинність варіантів його виконання	Як керівник: уповноважений самостійно приймати рішення про стягнення, винагороду; Отримує підтримку від вищого керівництва
Підтримка відносин з підлеглими посилює можливість впливу керівника на них і досягнення поставлених цілей	Структуровані завдання надають керівнику більше можливостей для впливу на підлеглих та досягнення поставлених цілей	Наявність влади надає керівнику більше можливостей впливу на підлеглих і досягнення поставлених цілей

Примітка. Складено за [1, с. 149-190; 2, с. 137-149, 3]

*Відносини керівник-підлеглий* пов'язані з організацією взаємодії між підлеглими, ступенем їх ефективності. Відповідно, у ситуаціях, коли керівника приймають підлегли, він опиниться у більш сприятливій ситуації очолити колектив і діяти ефективно. Навпаки, у ситуаціях, коли рівень лояльності до керівника низький, ефективність управління виявиться низькою. Якщо підлегли довіряють керівнику, поважають його, впевнені в ньому, взаємовідносини оцінюються як сприятливі.

*Структура завдання.* Завдання можуть бути традиційні (монотонні) і структуровані; творчі (креативні) і неструктуровані. Чітко структуроване завдання зрозуміле керівнику та підлеглим, а неструктуроване завдання означає більш складну управлінську ситуацію. Погоджуємось з Дж. Голд, Р. Торпе, А. Мамфорд, які вважають, що фактори, що визначають характер структури завдання, включають ступінь легкості розуміння завдання відповідними сторонами, способи виконання завдання та кількість правильних рішень проблеми [5].

Отже, ситуаційний вимір структурованості завдання дозволяє виявити ті завдання, які для керівника та його підлеглих є постійними і традиційними до виконання, та ті, які є новими та складними і вимагають застосування когнітивних ресурсів.

Посадові повноваження – це рівень формальної влади керівника над підлеглими. Більш сприятлива ситуація, коли менеджер має достатньо повноважень, і не дуже сприятлива, коли повноваження обмежені, і менеджер не завжди може мотивувати підлеглих.

Отже, достатність посадових повноважень керівника можна оцінити через застосовану ним систему винагород та покарань. Відповідно, високий рівень посадових повноважень створив би сприятливу ситуацію для лідера. Оцінка ситуаційних чинників вибору стилю управління може бути застосована для аналізу рівня ефективності його діяльності. На рис.1 подамо змістові елементи теорії когнітивного ресурсу Ф. Е. Фідлера.



Рис. 1. Змістові елементи теорії когнітивного ресурсу Ф. Е. Фідлера  
Примітка. Складено автором за [1, с. 149-190; 2, с. 137-149, 3]

Якщо відносини керівник-підлеглий хороші, завдання добре структуровані, чіткі посадові повноваження – доцільно орієнтуватись на реалізацію завдання. Чіткі посадові повноваження посилюють можливість впливу на підлеглих.

Якщо ж відносини керівник-підлеглий погані, структура завдання нечітка, то, незалежно від того, сильна або слабка посадова влада, орієнтація керівника є кращою на завдання.

Якщо відносини керівник-підлеглий хороші при нечіткій структурованості завдання, або відносини керівник-підлеглий погані при чіткій структурованості завдання, то доцільно орієнтуватися більше на взаємини з підлеглими. Чіткі посадові обов'язки в такі ситуації є додатковою перевагою, однак суттєво на управління ситуацією не вплинуть.

З метою підвищення ефективності управління необхідно звернути увагу на наведені чинники ситуаційних вимірів, а саме: покращення відносин між керівником та підлеглими; оптимізації структури завдань; визначення посадових повноважень керівника.

Оцінимо співвідношення між стилем керівництва та ефективністю управління. Ефективність управління керівників структурного підрозділу організації проводилась шляхом опитування безпосередніх керівників відділень протягом 2 місяців за відповідними робочими обов'язками та особистими характеристиками, які є важливими для виконання роботи та

досягнення запланованих показників Основними вимогами для опитування керівників структурних підрозділів були: визначення показника НПС (найменш сприятливого співробітника), встановлення зв'язків «керівник-підлеглий», структуровані чи неструктуровані завдання, посадові повноваження.

Відносини «керівник-підлеглий» були класифіковані як хороші або погані в результаті сприйняття керівниками групової атмосфери, на що вказували їх відповіді на 10 семантичних диференціальних твердження, що описують групову атмосферу [6]. Ці відповіді були узагальнені та розділені на дані високих та низьких груп (хороші та погані), відбираючи верхню та нижню третину балів. Завдання були класифіковані як структуровані або неструктуровані, а посадові повноваження визначались як достатні чи недостатні серед керівників, що заповнювали анкети Ханта [7].

Опрацювавши електронні анкети 28 керівників структурних підрозділів комерційної організації, оцінено рівень НПС, а також проаналізовано 28 управлінських ситуацій щодо групової взаємодії, структурованих та неструктурованих завдань, дотримання керівником посадових повноважень.

З моменту організації наукового спостереження, окремих керівників вдалось згрупувати в першу групу з хорошими відносинами «керівник-підлеглий», структурованими завданнями та достатніми посадовими повноваженнями 6 осіб, а це 21,4% від загальної кількості опитаних.

До другої групи з хорошими відносинами «керівник-підлеглий», структурованими завданнями та недостатніми посадовими повноваженнями віднесено 2 особи (7,1%).

До третьої групи з хорошими відносинами «керівник-підлеглий», неструктурованими завданнями, але достатніми посадовими повноваженнями віднесено 5 осіб, 17,9% від загальної кількості опитуваних.

До четвертої групи з хорошими відносинами «керівник-підлеглий», структурованими завданнями, але недостатніми посадовими повноваженнями віднесено 8 осіб, а це 28,6% від загального числа опитаних.

Оскільки керівники вважали, що вони мають сильні достатні владні повноваження, а поділ цих груп здійснювали на тих, хто має погані відносини «керівник-підлеглий» включені тести моделі в групах управлінських ситуацій: п'ятій – а це 4 особи (14,3%); шостій – 2 особи (7,1%), сьомій: 1 особа (3,6%).

Керівники, які отримали низькі показники НСП (1-3 бали) мотивовані завданням, суворо оцінюють своїх підлеглих і часто використовують жорсткий контроль. Однак, якщо завдання виконуються, цілі досягаються, то керівник, вмотивований завданням, задоволений деталями та спостереженням за повсякденними подіями.

Керівники, які отримали високі бали НПС (7-8 балів) є мотивованими стосунками, зосереджуються на соціальній взаємодії.

Керівники, які мають середні бали (4-6 балів) залежно від того, наскільки близький їхній бал до високого або нижнього кінця шкали, вони можуть належати до керівників, що орієнтовані на завдання, так і до керівників, орієнтованих на відносини.

Сформуємо гіпотези дослідження: зі зростанням орієнтації керівника на завдання зростатиме групова взаємодія підлеглих, зростатиме і результативність діяльності і навпаки: гіпотеза  $H_0$  – кореляційний зв'язок між якісними ознаками незначимий, то гіпотеза відхиляється; конкуруюча гіпотеза  $H_1$  – кореляційний зв'язок між якісними ознакам значимий, то гіпотеза приймається.

Для перевірки точності сформованих гіпотез доцільно здійснювати розрахунок і коефіцієнта рангової кореляції Кендалла. З метою виявлення зв'язку між результативною ознакою – обсяг чистого прибутку і фактором – кількість керівників за типами управлінських ситуацій орієнтації на завдання чи на відносини здійснимо перевірку достовірності гіпотез за розрахунком коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена та Кендалла.

Для підтвердження гіпотези розрахуємо коефіцієнт рангової кореляції Спірмена для досліджуваних груп керівників відділень за типами управлінських ситуацій та показниками чистого прибутку в середньому за досліджуваний період. Відповідно, фактором X виступатимуть кількість керівників, які обрали діяльність в певній управлінській ситуації, а результативною ознакою Y – обсяг чистого прибутку в тис. грн. В табл. 2 присвоїмо ранги ознаці Y і фактору X.

Таблиця 2

Встановлення рангів ознаці Y (обсяг чистого прибутку) і фактору X (кількість керівників за типами управлінських ситуацій)

Кількість керівників за типами управлінських ситуацій, осіб – X	Обсяг чистого прибутку, тис грн –Y	Ранг X, $d_x$	Ранг Y, $d_y$
6	1900	6	6
2	650	2	3
5	1380	5	5
8	2100	7	7
4	820	4	4
2	400	2	2
1	250	1	1

Примітка. Розраховано автором

Так як в матриці таблиці 2 є пов'язані ранги (однаковий ранговий номер) 1-го ряду, доцільно здійснити їх переформування. Переформування рангів проводимо без зміни важливості рангу, тобто між ранговими номерами повинні зберегтися відповідні співвідношення (більше, менше або дорівнює). Також не рекомендується ставити ранг вище 1 і нижче значення рівного кількості параметрів (в досліджуваному випадку  $n=7$ ).

Переформування рангів проведемо в табл. 3.

Таблиця 3.

Переформування рангів ознаці Y (обсяг чистого прибутку) і фактору X (кількість керівників, які обрали стиль управління)

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Нові ранги
1	1	1
2	2	2,5
3	2	2,5
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7

Примітка. Розраховано автором

Розрахуємо матрицю рангів в таблиці 4.

Таблиця 4.

Матриця рангів Y (обсяг чистого прибутку) і фактору X(кількість керівників, які обрали стиль управління)

Ранг X, $d_x$	Ранг Y, $d_y$	$(d_x-d_y)^2$
6	6	0
2,5	3	0,25
5	5	0
7	7	0
4	4	0
2,5	2	0,25
1	1	0
28	28	0,5

Примітка. Розраховано автором

Перевіримо правильність складання матриці через розрахунок контрольної суми за формулою:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+7)7}{2} = 28.$$

Сума по стовпчиках матриці рівні між собою і контрольної суми, значить, матриця складена правильно.

Оскільки серед значень ознак Y (обсяг чистого прибутку) і фактору X (кількість керівників, які обрали стиль управління) зустрічається кілька однакових, тобто утворюються пов'язані ранги, то в такому випадку коефіцієнт Спірмена розраховуємо за формулою:

$$r = 1 - \frac{\sum 6d^2 + A + B}{n^3 - n}, \quad (1)$$

$$\text{де } A = \frac{1}{12} \sum (A_j^3 - A_j), B = \frac{1}{12} \sum (B_k^3 - B_k),$$

j – номери зв'язок по порядку для ознаки x (кількість керівників, які обрали стиль управління);

A<sub>j</sub> – число однакових рангів в j-й зв'язці з x (кількість керівників, які обрали стиль управління);

k – номери зв'язок по порядку для ознаки y (обсяг чистого прибутку);

B<sub>k</sub> – число однакових рангів в k-й зв'язці з y (обсяг чистого прибутку).

Розраховуємо A та B: A = [(2<sup>3</sup>-2)]/12 = 0,5; D = A+B = 0,5. Далі розраховуємо коефіцієнта кореляції Спірмена за формулою:

$$r_R = 1 - \frac{6 \left[ \sum d_i^2 + \sum_j \frac{t_j^3 - t_j}{12} \right]}{n(n^2 - 1)}, \quad (2)$$

де r<sub>R</sub> – коефіцієнт кореляції рангів і лежить між -1 і 1 включно з цих двох значень;

d<sub>i</sub> = x<sub>i</sub> - y<sub>i</sub> – різниця рангів для i-го індивіда і n позначає кількість особин.

За формулою 2 розраховуємо коефіцієнт рангової кореляції Спірмена:

$$r_R = 1 - \frac{6 \cdot 0,5 + 0,5}{7^3 - 7} = 0,99.$$

Отже, зв'язок між результативною ознакою Y (обсяг чистого прибутку) і фактором X (кількість керівників за типами управлінських ситуацій) є сильним і прямим.

Розраховуємо значимість коефіцієнта рангової кореляції Спірмена. Для того щоб при рівні значущості α перевірити нульову гіпотезу H<sub>0</sub> про рівність нулю генерального коефіцієнта рангової кореляції Спірмена при конкуруючій гіпотезі H<sub>1</sub>, p ≠ 0, слід розрахувати критичну точку за формулою:

$$T_{kp} = t(\alpha, k) \cdot \sqrt{\frac{1-p^2}{n-2}}, \quad (3)$$

де n – обсяг вибірки;

p – вибіркового коефіцієнта рангової кореляції Спірмена;

t(α, k) – критична точка двосторонньої критичної області, яку знаходять за таблицею критичних точок розподілу Стюдента, за рівнем значущості α і числа ступенів свободи k=n-2.

Якщо |p| < T<sub>kp</sub> – немає підстав відкинути нульову гіпотезу (H<sub>0</sub>). Ранговий кореляційний зв'язок між якісними ознаками не значимий.

Якщо |p| > T<sub>kp</sub> – нульову гіпотезу (H<sub>0</sub>) відкидають. Між якісними ознаками існує значний ранговий кореляційний зв'язок.

За таблицями Стьюдента знаходимо  $t(\alpha/2, k) = (0,05/2; 5) = 2,571$ .

$$T_{кр} = 2,571 \cdot \sqrt{\frac{1 - 0,99^2}{7 - 2}} = 0,17.$$

Оскільки  $0,17 < 2,571$ , то відхиляємо гіпотезу про рівність 0 коефіцієнта рангової кореляції Спірмена. Це дозволяє стверджувати, що розрахований коефіцієнт рангової кореляції є статистично значущим і взаємозв'язок між оцінками ознак є значимий.

Для підтвердження гіпотези розрахуємо коефіцієнт рангової кореляції Кендалла для досліджуваних груп керівників відділень за типами управлінських ситуацій та показниками чистого прибутку в середньому за досліджуваний період. Присвоїмо ранги ознаці Y (обсяг чистого прибутку в тис. грн.) і фактору X (кількість керівників, які обрали діяльність в певній управлінській ситуації). Розташуємо аналізовані показники так, щоб їх ранги по X представити значеннями натурального ряду. Так як оцінки, приписувані кожній парі цього ряду, позитивні, значення «+1», що входять до P, будуть породжуватися лише тими парами, ранги яких по Y утворюють прямий порядок. Їх легко підрахувати, зіставляючи послідовно ранги кожного об'єкта в ряду Y з іншими значеннями.

Розрахунок коефіцієнт Кендалла здійснимо за формулою:

$$\tau = \frac{P - Q}{\frac{1}{2}N(N-1)}, \quad (4)$$

Де P – кількість узгоджених пар;

Q – кількість неузгоджених пар;

N – обсяг вибірки.

Спростуємо обчислення форм. 4:  $\tau = 1 - \frac{4Q}{N(N-1)}$ , або  $\tau = \frac{4P}{N(N-1)} - 1$ .

В знаменнику подається загальна кількість утворених пар досліджуваних явищ. Розраховане значення коефіцієнта Кендалла може знаходитись в діапазоні від -1 до 1. Це можемо пояснити наступними твердженнями:

якщо узгодженість між двома величинами X (кількість керівників, які обрали діяльність в певній управлінській ситуації) та Y (обсяг чистого прибутку в тис. грн.) є ідеальною (тобто дві величини збігаються), то коефіцієнт матиме значення 1;

якщо розбіжність між двома величинами X (кількість керівників, які обрали діяльність в певній управлінській ситуації) та Y (обсяг чистого прибутку в тис. грн.) є ідеальною (тобто вони мають різні порядки зростання), то коефіцієнт дорівнюватиме -1;

якщо X та Y незалежні, то коефіцієнт буде прямувати до нуля.

Отже, впорядкуємо дані по X (кількість керівників, які обрали діяльність в певній управлінській ситуації) в таблиці 2.7. Так, в ряді Y (обсяг чистого прибутку в тис. грн.) праворуч від 1 розташовано 6 рангів, що перевершують 1, отже, 1 переходить в P доданок 6.

Таблиця 5

Переформування рангів фактору X (кількість керівників, які обрали стиль управління) ознаці Y (обсяг чистого прибутку)

Кількість керівників за типами управлінських ситуацій, осіб – X	Обсяг чистого прибутку, тис грн – Y	Ранг X, d <sub>x</sub>	Ранг Y, d <sub>y</sub>	P	Q
1	250	1	1	6	0
2	650	2	3	4	1
2	400	3	2	4	0
4	820	4	4	3	0
5	1380	5	5	2	0
6	1900	6	6	1	0
8	2100	7	7	0	0
				20	1

Примітка. Розраховано автором

Праворуч від 3 стоять 4 рангу, що перевершують 3 (це 4, 5, 6, 7), тобто в Р увійде 4 і т. д. В результаті:  $P = 20$  і з використанням формули 4 маємо:

$$\tau = \frac{20 - 1}{\frac{1}{2}7(7 - 1)} = 0,9.$$

За спрощеним формулами отримаємо такі самі значення.

Для того щоб при рівні значущості  $\alpha$  перевірити нульову гіпотезу про рівність нулю генерального коефіцієнта рангової кореляції Кендалла при конкуруючій гіпотезі  $H_1: \tau \neq 0$ , обчислимо критичну точку:

$$T_{кр} = z_{кр} \cdot \sqrt{\frac{2(2n+5)}{9n(n-1)}} \quad (6)$$

де  $n$  – обсяг вибірки;

$z_{кр}$  – критична точка двосторонньої критичної області, яку знаходять по таблиці функції Лапласа за рівності  $\Phi(z_{кр})=(1-\alpha)/2$ .

Якщо  $|\tau| < T_{кр}$  – немає підстав відкинути нульову гіпотезу про те, що ранговий кореляційний зв'язок між якісними ознаками незначущий.

Якщо  $|\tau| > T_{кр}$  – нульову гіпотезу відкидають. А приймають гіпотезу про те, що між якісними ознаками існує значущий ранговий кореляційний зв'язок.

Знайдемо критичну точку  $z_{кр}$ :  $\Phi(z_{кр})=(1-\alpha)/2 = (1-0,05)/2 = 0,475$ .

За даними таблиці Лапласа знаходимо  $z_{кр}=1,96$ . Знайдемо критичну точку:

$$T_{кр} = 1,96 \cdot \sqrt{\frac{2(2 \cdot 7 + 5)}{9 \cdot 7(7 - 1)}} = 0,62.$$

Так як  $\tau > T_{кр}$ , а саме  $0,9 > 0,62$  – відкидаємо нульову гіпотезу про те, що ранговий кореляційний зв'язок між  $X$  (кількість керівників, які обрали діяльність в певній управлінській ситуації) та  $Y$  (обсяг чистого прибутку в тис. грн.) незначущий. А приймаємо гіпотезу  $H_1$  про те, що ранговий кореляційний зв'язок між  $X$  (кількість керівників, які обрали діяльність в певній управлінській ситуації) та  $Y$  (обсяг чистого прибутку в тис. грн.) за оцінками двох тестів є значущим.

Отже, гіпотези про те, що зі зростанням групової взаємодії зростатиме результативність діяльності структурного підрозділу організації і навпаки підтверджено. Встановлено значний кореляційний зв'язок між аналізованими якісними ознакам за розрахунками рангових кореляційних коефіцієнтів Спірмена та Кендалла.

В таблиці 6 наведемо порівняльні показники, що відображають кореляційний зв'язок між кількістю керівників структурного підрозділу організації, які обрали діяльність в певній управлінській ситуації та результатом – обсягом чистого прибутку.

Таблиця 6

Оцінка показників діяльності керівників структурних підрозділів організації

Показник	Типи управлінських ситуацій						
	1	2	3	4	5	6	7
Групи керівників, осіб	6	2	5	8	4	2	1
У % від загального числа опитуваних (28 осіб)	21,4	7,1	17,9	28,6	14,3	7,1	3,6
Обсяг чистого прибутку, тис. грн (середнє значення за місяць – 7500 тис. грн)	1900	650	1380	2100	820	400	250
У % до середнього за місяць (середнє значення за місяць – 7500 тис. грн)	25,33	8,67	18,40	28,00	10,93	5,33	3,33

Примітка. Розраховано автором

Це свідчить про те, що існує залежність від виявлених переважаючих груп керівників відділень структурного підрозділу організації, які обрали певний тип управлінської ситуації та результатами групової взаємодії, що оцінено за показником середньої суми чистого прибутку. Залежно від отриманих результатів доцільно сформувавши пропозиції керівникам з тим, щоб переглянути відповідність управлінській ситуації, в якій обраний стиль управління виявився ефективним.

**Висновки.** В ситуаційних моделях вибір стилів управління відбувається залежно від рівня ідентифікованого типу НПС та від складності управлінської ситуації. Рівень складності управлінської ситуації залежить від ситуаційних змінних (чинників): відносин керівника з підлеглими (сприятливі, несприятливі), структури завдань (структуровані, неструктуровані), посадові повноваження (сильний, слабкий). Вказані ситуаційні змінні визначають рівень ситуаційного контролю, що визначається як «ступінь, в якій ситуація керівництва дозволяє лідеру контролювати та впливати на поведінку своєї групи».

Виявлено, що керівник, орієнтований на стосунки, є найбільш ефективним, коли ситуаційні фактори поєднуються і є сприятливими для керівника, який має помірний контроль над ситуацією. Якщо три ситуаційних чинника створюють ситуацію, що є дуже сприятливою або дуже несприятливою для керівника, очікується, що керівники, орієнтовані на завдання, будуть ефективнішими. Керівник, який прийняв певний стиль управління, повинен відповідати управлінській ситуації, в якій цей стиль був би більш ефективним. Використання кожного із запропонованих стилів управління залежить від характеристик складності управлінської ситуації.

Доведено, що вибір стилю управління залежатиме від цілей досягнення діяльності, або цілей розвитку відносин між підлеглими. Керівники, які зосереджені на роботі, орієнтовані на завдання, піклуються, насамперед, про виконання завдання, про систему винагороди за виконану роботу. А керівники, зосереджені на відносинах, прагнуть підвищити продуктивність праці через участь підлеглих у прийнятті рішень.

Сформуємо матрицю оцінки результатів тестування керівників структурних підрозділів комерційної організації, які наведемо в таблиці 7.

Таблиця 7

Матриця оцінки результатів тестування керівників структурних підрозділів організації

Ситуаційні змінні	Типи управлінських ситуацій							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Групування керівників за значенням НПС, осіб	6	2	5	8	4	2	1	0
Відносини «керівник-підлеглий»	сприятливі				несприятливі			
Структурованість завдань	структуровані		неструктуровані		структуровані		неструктуровані	
Посадові повноваження	достатні	недостатні	достатні	недостатні	достатні	недостатні	достатні	недостатні
Показник ситуаційного контролю, %	25,33	8,67	18,40	28,00	10,93	5,33	3,33	0
Стиль управління	орієнтований на завдання			орієнтований на відносини			на завдання	

Примітка. Складено автором за [1, с. 149-190; 2, с. 137-149; 8, с. 344-348]

Виявлено, керівники мають дві основні мотивації: орієнтації на завдання та відносини. Опишемо їх з можливими компетенціями, які рекомендовані до удосконалення керівниками з використанням кожного стилю управління.

Керівники, орієнтовані на завдання (мають низькі бали НПС, а це 1-3 ситуації): 6 осіб, що обрали ситуацію 1 із показником ситуаційного контролю 25,33%; 2 особи, що обрали ситуацію 2 із показником ситуаційного контролю 8,67%; 5 осіб, що обрали ситуацію 3 із показником ситуаційного контролю 18,4%), зосереджуються на деталях, є автократичними у прийнятті рішень, вимагають та контролюють виконання завдань проте немотивовані на розвиток відносин, які є хорошими; керівник легко досягає встановлених показників, а завдання, що виконуються, є чіткими та зрозумілими (ситуації 1, 2).

Керівник є вимогливим контролером, який стежить, щоб плани виконувалися, регламенти дотримувалися. А якщо щось відбувається неправильно, може розглядатися як результат недопрацювань, а винний повинен бути виявлений і покараний (ситуація 1, 3). Керівники ставлять цілі і завдання, приймають рішення, підлеглі зобов'язані їх виконувати.

Реалізація стилю управління, орієнтованому на завдання в ситуаціях 1-3 дозволяє досягти високої продуктивності праці в короткостроковому періоді. Однак слід враховувати і ризики блокування креативності і самостійності співробітників, що може погіршити відносини в колективі. Турбота про зміцнення посадових повноважень керівника (ситуація 1, 3) може негативно відобразитись на результатах діяльності.

У ситуаціях 1-3 найбільш відповідним буде стиль управління, орієнтований на завдання, тому що відносини між керівником і підлеглими вже хороші. Керівнику не потрібно витрачати багато часу на підтримку цих відносин. Оскільки керівник може мати як достатні так і недостатні посадові повноваження, проте завдання структурованими, тому підлеглі за вказівкам керівника їх виконують.

У ситуації 4 (8 особи із показником ситуаційного контролю 28%) керівники відчувають загрозу через неоднозначність виконанні нечітких завдань, відсутність підтримки групи, недостатні посадові повноваження. Керівник, орієнтований на завдання може перешкодити творчий пошук групи у вирішенні неструктурованих завдань. Керівнику властивий колегіальний стиль управління, при якому кожен співробітник має свою точку зору. Підлеглі докладають максимум зусиль для досягнення найкращого результату на шляху до досягнення мети і не потребують суворого контролю.

Отже, потенційні переваги орієнтованого на завдання стилю управління – це швидкість дії та прийняття рішень, єдність мети і суворий контроль за роботою підлеглих.

У ситуації 5 (4 особи із показником ситуаційного контролю 10,93%) керівник прагне знайти найкращі і найбільш ефективні рішення, щоб усі учасники вносили значний внесок і відчували б почуття задоволення від досягнутого. Якщо керівник має високе значення НПС звертається залучення до участі в прийнятті рішень, міжособистісного управління, які використовувати доцільно у випадках виникаючих конфліктів або нечіткого завдання.

Керівники, орієнтовані на відносини (мають вищі бали НПС, а це ситуації 6 (2 особи із показником ситуаційного контролю 5,33%), 7 (1 особа із показником ситуаційного контролю 3,33%)) не зосереджені на деталях виконання завдання, з низькими цілями на роботу, проте вагомим для керівника стає формування сприятливих відносин в колективі. Продуктивність праці є важливою, але налагодження стосунків – важливіше. Рекомендовані інструменти: співробітників не примушують працювати, а заохочують виконання їх бажань, задоволення інтересів. Помилки співробітників сприймаються для удосконалення в майбутньому, так як вони хороші професіонали і виконують справу настільки добре, наскільки можуть. Нові цілі або ідеї, здатні викликати труднощі не лякають керівника.

Подальше зростання значення НПС до 8 балів (ситуація 8 (не виявлена в ході дослідження)) свідчить про те, що відносини є поганими в колективі, підлеглі є незгуртованими, завдання незрозумілими, а посадові повноваження недостатніми. Натомість,

керівник ініціює розвиток бюрократичної структури, прагне управління групою та здобути сильнішу позицію. Керівникам в такій ситуації потрібно виконання завдання будь-якою ціною, самодержавний стиль прийняття рішень. Підлеглі відмовляються бути згуртованими, завдання є неструктурованими, однозначними, і реагують на відкличання, що призводить до неефективних результатів в управлінні. Ризики: усунення керівника; перешкоди виконання групових завдань, надмірне управління.

Отже, потенційні переваги орієнтованого на відносини стилю управління – це прояв турботи про благополуччя підлеглих, підлеглі мотивовані потребами більш високого рівня, стимулювання зацікавленості підлеглих у виконанні конкретних завдань.

В цілому, з восьми аналізованих управлінських ситуацій ситуація 1 є найбільш сприятливою для керівника. Це пояснюється тим, в цій ситуації відносини «керівник-підлеглий» хороші, завдання структуровані, посадові повноваження достатні. На противагу цьому ситуація 8 найменш сприятлива, тому що відносини «керівник-підлеглий» погані, завдання неструктуровані, посадові повноваження недостатні. І в цій ситуації 8 ефективнішим стилем управління буде орієнтація на завдання.

Результати засвідчили, що продуктивність керівників, орієнтованих на завдання середніх лідерів, як правило, перевершує показники високих значень НПС у аналізованих управлінських ситуаціях. Запропоновано інструменти удосконаленні реалізації виявлених стилів управління. З врахуванням ситуаційних змінних: взаємодії керівника та підлеглих, контрольованих показників та виконаних завдань.

Визначено та підібрано рекомендований стиль управління керівнику, здатного забезпечити гнучке керівництво в таблиці 8.

Таблиця 8

Рекомендовані стилі управління

	Показник ситуаційного контролю		
	Низький	Середній	Високий
Керівник, орієнтований на завдання (Низький бал НПС)	Директивний, орієнтований на завдання, серйозний, мало турботи про інших Ситуація	Напружений, цілеспрямований, владний, надмірно контролюючий, уважний	Впевнений в собі, уважний, і підтримуючий, усуває перешкоди на шляху до мети
Керівник, орієнтований на стосунки (Високий бал НПС)	Напружений і нервовий; учасник групового конфлікту; нерішучий	Поміркований, відкритий до ідей та пропозицій; зацікавлений у вирішенні конфліктів	Набридливий, віддалений, егоцентричний, автократичний, заважає груповій роботі

Примітка. Складено автором за [1, с. 149-190; 2, с. 137-149; 8, с. 344-348]

Якщо стиль управління керівника відповідає управлінській ситуації, то діяльність очолюваного ним структурного підрозділу буде ефективною. Оскільки стиль управління є постійним, то ефективність діяльності керівника змінюватиметься залежно від управлінської ситуації. Модель Ф.Е. Фідлера передбачає, що лідери з низьким рівнем НПС, мотивовані завданнями, будуть ефективними у високому та низькому ситуаційному контролі. Тоді як керівники, мотивовані стосунками, будуть ефективними в умовах помірного ситуаційного контролю.

Практичність використання підходу вибору стилю лідерства за методом Ф.Е. Фідлера в ситуаційному менеджменту полягає у тому, що керівники можуть оцінити стиль управління та ситуацію з метою прогнозування ефективності їх діяльності; керівники можуть зосередитись на зміні управлінської ситуації відповідно до їх стилю, а не навпаки; налагодження хороших відносин з підлеглими є апріорі метою управління і це може компенсуватись достатніми або недостатніми посадовими повноваженнями; керівники

можуть деталізувати неструктуровані завдання, отримавши досвід управління в умовах невизначеності.

### References

1. Fiedler, F.E. (1964) Contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*. New York, №1. P. 149-190.
2. Fidler, F.E. (1968) Personality and situational determinants of leadership effectiveness. *Group dynamics. Research and theory*. N. Y.: Harper & Brothers, P. 137-149.
3. Fiedler, F., Garcia, J. (1987) *New Approaches to leadership, cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley and Sons. 240 p.
4. Schermerhorn, J.R. Jr. (2011) *Introduction to Management 11<sup>th</sup> edition*. New York: John Wiley and Sons.
5. Gold, J., Thorpe, R. & Mumford, A. (2010) *Handbook of leadership and management development*. Gower Publishing.
6. Fiedler, F. E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
7. Hunt, J. G. (1967) *A test of the contingency model in three organizations*: Urbana: University of Illinois Press.
8. Reviewed Work: *A Theory of Leadership Effectiveness*. by Fred E. Fiedler Review by: Ralph N. Campbell Campbell, R. (1968). *Administrative Science Quarterly*, 13(2), 344-348. doi:10.2307/2391461

Дата подання публікації 20.03.2021 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-8>

УДК 339.56

Галас Л.І., аспірант

Halas L. Postgraduate student

<https://orcid.org/0000-0002-3677-0045>

Дзямулич М.І., к.е.н., доцент

Dziamulych M. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

<https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>

Шматковська Т.О., к.е.н., доцент

Shmatkovska T. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

<https://orcid.org/0000-0003-2771-9982>

## ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

*Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

*Луцький національний технічний університет*

*Волинський національний університет імені Лесі Українки*

Специфіка сучасного етапу розвитку агросектору в Україні значною мірою залежить від ефективності діяльності національних сільськогосподарських виробників на зовнішніх ринках. Зокрема, особливого значення в аспекті євроінтеграції та відкриття нових ринків для українських підприємств набуває підвищення їх експортної активності у сфері збуту продукції агропромислового комплексу. При цьому важливим компонентом забезпечення такої ефективності є об'єктивна потреба в досягненні належного рівня конкурентоспроможності національних підприємств на зовнішніх ринках, яка дозволить їм переорієнтуватися з операцій по збуту сільськогосподарської сировини на торгівлю продуктами переробного комплексу аграрного сектору. Розширення торгівлі продукцією переробного комплексу сприятиме не лише загальному зростанню прибутковості сільськогосподарських виробників від експортних операцій, але й дозволить їм здійснювати діяльність по розширенню уже наявних ринків збуту завдяки збільшенню пропозиції за товарними групами.

В статті розглянуто сучасні особливості експортної діяльності сільськогосподарських підприємств України в умовах виходу на нові ринки в аспекті економічної глобалізації. Визначено, що забезпечення підвищення ефективності експортної діяльності підприємств агросектору повинне передбачати застосування системи всебічного аналізу та планування специфіки експортних операцій з врахуванням конкретних ринкових умов та вимог. При цьому головною метою підприємств повинна залишатися орієнтація на нарощення обсягів збуту як сільськогосподарської сировини, так і продукції переробної сфери на зовнішніх ринках. Головним аспектом такого підходу повинне бути забезпечення

стабільного збільшення частки продукції переробних аграрних виробництв в загальній структурі експорту національних сільськогосподарських виробників. При цьому необхідно сформулювати диференційований підхід щодо визначення структури експорту для підприємств агросектору, що потребує запровадження елементів державного регулювання структури сільськогосподарського виробництва задля забезпечення не лише експортних інтересів виробників, але й для запобігання диспропорціям в забезпеченні національного ринку продукцією сільського господарства.

*Ключові слова:* сільськогосподарські підприємства, експорт, зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність, ефективність експортної діяльності.

## PECULIARITIES OF EXPORT ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE

*Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
Lutsk National Technical University  
Lesya Ukrainka Eastern European National University*

The specificity of the current stage of development of the agricultural sector in Ukraine largely depends on the efficiency of national agricultural producers in foreign markets. In particular, in terms of European integration and opening of new markets for Ukrainian enterprises, the increase of their export activity in the field of sales of agro-industrial products acquires special significance. An important component of ensuring such efficiency is the objective need to achieve an appropriate level of competitiveness of national enterprises in foreign markets, which will allow them to shift from sales of agricultural raw materials to trade in products of the processing sector of the agricultural sector. The expansion of trade in the products of the processing complex will not only contribute to the overall growth of profitability of agricultural producers from export operations, but also allow them to expand existing markets by increasing the supply of product groups.

The article considers modern features of export activity of agricultural enterprises of Ukraine in the conditions of entering new markets in the aspect of economic globalization. It is determined that ensuring the efficiency of export activity of agricultural enterprises should provide for the application of a system of comprehensive analysis and planning of the specifics of export operations, taking into account specific market conditions and requirements. At the same time, the main goal of enterprises should remain to focus on increasing sales of both agricultural raw materials and processed products in foreign markets. The main aspect of this approach should be to ensure a stable increase in the share of processed agricultural products in the overall export structure of national agricultural producers. It is necessary to form a differentiated approach to determining the structure of exports for agricultural enterprises, which requires the introduction of elements of state regulation of agricultural production to ensure not only the export interests of producers but also to prevent imbalances in the national market of agricultural products.

*Keywords:* agricultural enterprises, exports, foreign economic activity, competitiveness, efficiency of export activity.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний стан та специфічні умови функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні в даний час передбачають необхідність їх адаптації до нових умов в аспекті процесу трансформації відносин у сфері посилення експортної орієнтації збуту продукції агросектору. Це пов'язане із суттєвим розширенням зовнішніх ринків збуту для українських сільськогосподарських виробників та активізацією великих агрохолдингів, діяльність яких поширюється наразі практично на всі сектори виробництва сільськогосподарської продукції, включаючи тваринництво, рослинництво, зберігання та переробку.

Ключовою причиною таких змін відкриття для українських сільськогосподарських виробників ринків Європейського Союзу, яке відбулося в контексті реалізації положень укладених раніше євроінтеграційних угод. При цьому наслідком відкриття нових ринків стало посилення активності аграрних підприємств на зовнішніх ринках в аспекті розширення їх експортної активності. Разом з тим, попри однозначно позитивні наслідки такого зростання ділової активності та збільшення ринків збуту сільськогосподарської продукції, існує і ряд проблемних моментів, пов'язаних забезпеченням належного рівня конкурентоспроможності українських агровиробників не лише у сфері операцій із сировиною, але й у сфері переробки. Усе це потребує суттєвої оптимізації управління

ризиками сільськогосподарського експорту задля забезпечення високої ефективності національних підприємств на зовнішніх ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Проблематика забезпечення ефективності управління діяльністю сільськогосподарських виробників в процесі здійснення ними експортних операцій достатньо широко розкрита в працях таких українських дослідників даного наукового напрямку, як В. В. Россоха, Т. О. Осташко, О. М. Шпичак, О. В. Бондар, О. М. Шарапа, М. І. Пугачов, О. М. Ковінько та інші. Також варто відзначити значний вклад в дослідження специфіки проведення експортних операцій підприємств агросектору, які розкриті в працях С. В. Майстро, О. М. Могильного, В. А. Боржової, М. Д. Корінько, В. Г. Андрійчука, Є. Л. Гриня та інших вчених. Водночас, особливості сучасного етапу розвитку аграрного сектору значно залежить від впливу на нього зовнішніх ринкових факторів, які обумовлюються прискоренням темпів глобалізації, що вимагає вдосконалення підходів щодо формування ефективної експортної політики аграрних підприємств.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження існуючих принципів та положень щодо забезпечення ефективності експортної діяльності сільськогосподарських виробників в Україні; визначення нових дієвих підходів, методів та інструментарію стимулювання підвищення прибутковості експортних операцій українськими аграрними підприємствами, а також розробка пропозицій, спрямованих на вдосконалення існуючих механізмів щодо забезпечення підвищення загальної ефективності експортних операцій підприємств агропромислового комплексу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Особливості сучасного етапу функціонування сільськогосподарських підприємств експортерів відзначаються не лише підвищенням обсягів збуту аграрної продукції на зовнішні ринки і зростанням загальної прибутковості підприємств агросектору. Діяльність на нових для українських аграріїв ринках розвинутих європейських країн продемонструвала також і ряд проблем, які пов'язані з порівняно нижчим рівнем конкурентоспроможності національних підприємств на цих ринках. Головною перешкодою підвищення ефективності діяльності українських сільськогосподарських компаній в даному аспекті є не надто високий рівень якості продукції, яка поставляється на експорт. І якщо ситуація з сільськогосподарською сировиною перебуває на відносно високому рівні і вона є затребуваною у європейських споживачів, то у сфері збуту продукції переробного комплексу існують відчутні проблеми. При цьому необхідно зауважити, що продукції сировинного походження, зазвичай, відзначається невисоким рівнем доданої вартості і приносить порівняно нижчий дохід, ніж товари сектору агропереробки.

Як зазначає в даному аспекті В. Россоха, «лібералізація зовнішньої торгівлі розкрила проблеми послаблення конкурентних позицій товаровиробників агропродовольчої продукції (внаслідок їх неготовності конкурувати з європейськими й американськими товарами за показниками якості), насамперед, її експортоорієнтованих видів, і посилення конкуренції між національними й іноземними суб'єктами економіки. До того ж більша частина експорту аграрної продукції має сировинний характер з низькою доданою вартістю, а місткість внутрішнього ринку країни обмежується багатьма чинниками специфічного спрямування розвитку аграрного бізнесу та державного регулювання галузі» [2, с. 45].

Таким чином необхідно враховувати той факт, що лише належна конкурентоспроможність продукції, що поставляється на експорт, дозволить українським аграріям посилити свої позиції на нових ринках. Разом з тим, не варто обмежуватися лише питаннями якості експортно орієнтованих аграрних виробництв. Адже значний вплив на експортні операції та загалом на процес зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств справляє загальна їх конкурентоспроможність у

порівнянні з іншими компаніями, що функціонують на міжнародних ринках. В даному аспекті важливу роль також відіграють ефективність системи управління підприємством, кваліфікація управлінського персоналу, підходи до налагодження системи та каналів збуту продукції, управління якістю тощо. В такому значенні більш адекватним є застосування поняття загальної конкурентоспроможності аграрних підприємств, а не обмеження проблемами конкурентоспроможності продукції. Як зауважує з даного приводу Є. Л. Гринь, «зовнішньоекономічну діяльність в агробізнесі треба спрямовувати не на імпорт будь-яких продуктів, а на створення національних виробництв за рахунок спільного інвестування на території України, з випуском конкурентоспроможної продукції, що відповідає міжнародним вимогам якості і може йти на експорт» [1, с. 173].

Отже, можна визначити, що в умовах виходу на висококонкурентні ринки українські сільськогосподарські підприємства потребують не лише підвищення якості продукції, котра спрямовується на експорт, але й, перш за все, повинні провести комплексну перебудову системи менеджменту для досягнення належного рівня ефективності, співвідносного з конкурентами.

Разом з тим, оцінюючи експорту активність українських сільськогосподарських підприємств, необхідно зважити на його структуру за головними товарними групами продукції агросектору (рис. 1).

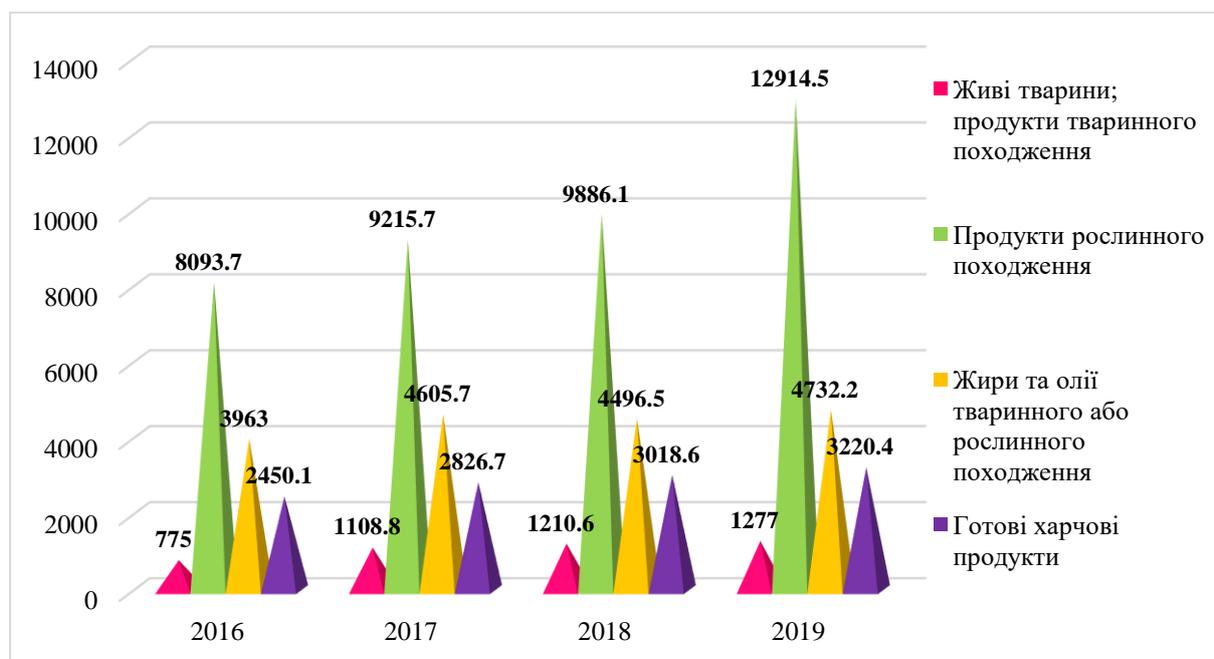


Рис. 1. Динаміка товарної структури експорту підприємств агросектору України за 2016 – 2019 рр., млн. доларів США

Джерело: [2]

Як бачимо, загальна тенденція експорту продукції сільського господарства за аналізований період показує постійне зростання його обсягів за усіма ключовими товарними групами. При цьому традиційно найбільшу частку займає продукція рослинництва, а на другій позиції знаходяться жири та олії. Обидві товарні групи фактично на 80% являють собою сільськогосподарську сировину і продукцію її первинної переробки. В той же час обсяг експортованих готових харчових продуктів, які є найбільш рентабельними для сільськогосподарських виробників, складає лише близько 15-16% в загальній його структурі. Оцінювати ситуацію з експортом продукції тваринного походження необхідно з врахуванням специфіки існуючих диспропорцій у цій галузі, що потребує окремого дослідження. Крім того, оскільки в загальній структурі

дана товарна група займає найменшу частку, то в загальному не є визначальною для формування тенденцій аграрного експорту України.

Крім того, необхідно зважити на поступове нарощення обсягу сировинних товарних груп в структурі українського сільськогосподарського експорту. Зокрема, за аналізований період частка продукції рослинництва зросла з 53 до 58,3%, а частка готових харчових продуктів за цей же період несуттєво, але знизилася – з 16 до 14,8%.

Отже, можна зробити висновок, що зазначені вище проблеми, пов'язані з забезпеченням конкурентоспроможності підприємств агросектору насправді впливають на обсяг та структуру їх експорту. Розглянемо також структуру готових харчових продуктів, які спрямовувалися на експорт українськими підприємствами (рис. 2).

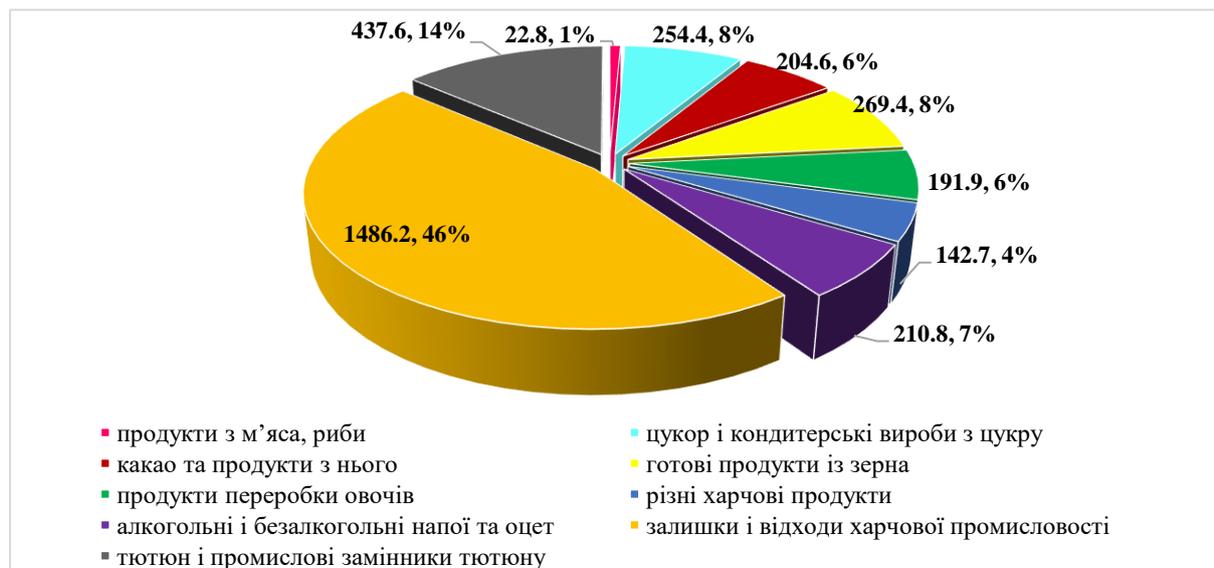


Рис. 2. Структура експорту готових харчових продуктів в Україні у 2019 р., млн. доларів США

Джерело: [2]

Як бачимо, навіть структура експорту готових харчових продуктів українських підприємств на 46% складається з низькорентабельних залишків та відходів переробки харчових продуктів та сировини. Усе це дає підстави стверджувати про невисокий рівень конкурентоспроможності підприємств агросектору України на зовнішніх ринках, незважаючи на сприятливі умови для розширення їх діяльності.

**Висновки.** Отже, можна стверджувати, що забезпечення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств в аспекті розширення обсягів їх експортної діяльності нерозривно пов'язане з необхідністю підвищення загального рівня їх конкурентоспроможності. Як показують результати аналізу, вітчизняні аграрні виробники наразі працюють, головним чином, у сфері експорту сировинних продуктів сільського господарства і недостатньо активно просувають товарну групу готових харчових продуктів для продажу на зовнішніх ринках. Відтак, лише загальне підвищення якості продукції, системи управління та менеджменту вітчизняних агровиробників сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності і дозволить активізувати зусилля на збільшенні частки ринку з вищим рівнем рентабельності продажів готової продукції сектору агропереробки.

#### Список бібліографічного опису:

1. Гринь Є. Л. Політика розвитку агробізнесу в Україні в напрямі захисту внутрішнього продовольчого ринку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1 (35). С. 171–178.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 8.05.2021 р.).
3. Россоха В., Шарапа О. Експортний потенціал аграрних підприємств. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 4. С. 44–63.

**Reference:**

1. Hryn', E. L. Polityka rozvytku agrobiznesu v Ukraini v napriami zahystu vnutrishniogo prodovolchogo rynku [Agribusiness development policy in Ukraine in the direction of protecting the domestic food market]. *Aktualni problem derzhavnogo upravlinnia* – Actual problems of public administration. 2009. Vol. 1(35). Pp. 171–178. [in Ukrainian].
2. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed on 8 May 2021).
3. Rossokha, V., Sharapa, O. Eksportnyi potentsial agrarnykh pidpriemstv [Export potential of agricultural enterprises]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo* – Foreign trade: economics, finance, law. 2016. Vol. 4. Pp. 44–63. [in Ukrainian].

Дата подання публікації 08.05.2021р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-9>

УДК 657

Камінська І.М., к.е.н., доцент  
Kaminska I. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0001-6181-7522>

Ковальчук Н.В., к.е.н., доцент  
Kovalchuk N. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0001-7621-5882>

Демидович А.С., аспірант  
Demydovych A. Postgraduate Student  
Горчинська І.П., бакалавр  
Horchynska I. Bachelor

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Луцький національний технічний університет*

У статті здійснено системне дослідження теоретичних і методичних підходів до аналізу ефективності діяльності підприємства.

На основі аналізу сучасних теоретичних підходів вчених-економістів до розуміння сутності категорії «ефективність діяльності підприємства» виокремлено такі підходи до її трактування: економічний підхід; оціночний підхід; затратний підхід; цільовий підхід; фінансовий підхід; комплексний підхід. Трактуючи ефективність діяльності підприємства варто враховувати усі підходи вчених, що дозволить розглядати цю категорію у найширшому значенні.

Базуючись на проведеному дослідженні, доведено, що ефективність діяльності підприємства характеризує його здатність досягати позитивні кількісні та якісні результати від провадження підприємницької діяльності й відповідно досягати визначених цілей при раціональному використанні усіх наявних ресурсів.

Встановлено, що категорії «ефективність», «продуктивність», «результативність», «інтенсивність», «економічність», «прибутковість», «доходність», «дієвість», «раціональність» є самостійними й відмінними, що водночас виражають сукупність параметрів комплексної категорії «ефективність діяльності підприємства».

У статті обґрунтовано сутність та визначено цілі аналізу ефективності діяльності підприємства. Наведено принципи аналізу ефективності діяльності підприємства. Сформовано алгоритм й визначено етапи аналізу ефективності діяльності підприємства.

На основі розгляду сучасних методичних підходів до аналізу ефективності діяльності підприємства встановлено, що відсутній єдиний і універсальний методичний підхід до її аналізу.

У статті розглянуто зміст і особливості основних методик аналізу ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що комплексний, деталізований та усесторонній аналіз ефективності діяльності підприємства повинен охоплювати різноманітні методи та прийоми аналізу.

Резюмуючи методичні підходи науковців до аналізу ефективності діяльності підприємства, у статті систематизовано за групами узагальнюючі і часткові показники.

Доведено, що аналіз ефективності діяльності підприємства є важливим і необхідним інструментом визначення поточного її рівня, вивчення резервів підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання й формування конкретного і адекватного інструментарію нарощення його кінцевих

фінансово-економічних результатів.

*Ключові слова: ефективність, результативність, ефективність діяльності підприємства, аналіз ефективності діяльності підприємства.*

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

*Lutsk National Technical University*

The article provides a systematic study of theoretical and methodological approaches to the analysis of efficiency of the activity of the enterprise.

Based on the consideration of modern theoretical approaches to the understanding the essence of the efficiency of the activity of the enterprise, the following approaches to its interpretation are formed: economic approach; evaluation approach; cost approach; targeted approach; financial approach; integrated approach. Interpreting the efficiency of the enterprise all the approaches of scientists should be taken into account. This approach will allow to consider the category in the broadest sense.

Based on the study it is proved that the efficiency of the activity of the enterprise characterizes its ability to achieve positive quantitative and qualitative results from the implementation of entrepreneurial activity and, accordingly, to achieve certain objectives with the rational use of all available resources.

It is proved that such categories as «efficiency», «productivity», «effectiveness», «intensity», «economy», «profitability», «operability», «rationality» are independent and different categories which at the same time express a set of parameters of the complex category «efficiency of the enterprise».

This article rightly places the essence and defines the objectives of the analysis of the efficiency of the activity of the enterprise. The principles of analysis of the efficiency of the activity of the enterprise are defined. The algorithm for analyzing the financial potential of the enterprise and its stages are developed.

Based on the study of modern methodical approaches to the analysis of the efficiency of the activity of the enterprise, it is established that today there is no a single and universal methodical approach to its analysis.

The article presents the content and features of the main methodical approaches to the analysis of the efficiency of the activity of the enterprise. It is established that a comprehensive, multi-criteria and detailed analysis of the efficiency of the activity of the enterprise should cover a variety of methods and techniques of the analysis.

Summarizing the methodological approaches of scientists to the analysis of the efficiency of the enterprise, the indicators which should be used are systematized and divided into the groups (the generalized and the partial indicators) in the article.

It is proved that the analysis of the efficiency of the activity of the enterprise is a necessary and important tool for determining the current level, studying the reserves of efficiency of economic entities and the formation of specific and adequate tools to create its final financial and economic results.

*Keywords: efficiency, effectiveness, efficiency of the activity of the enterprise, analysis of the efficiency of the activity of the enterprise.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Необхідною і важливою основою й передумовою успішного функціонування будь-якого підприємства, досягнення ним кінцевої мети, формування довгострокових конкурентних переваг, забезпечення розвитку та приросту вартості суб'єкта господарювання в коротко- і довгостроковій перспективі є ефективність його діяльності. Так і першочергове значення для прийняття виважених і найбільш доцільних управлінських рішень щодо діяльності та забезпечення стабільного й успішного функціонування підприємства у майбутньому відводиться аналізу ефективності його діяльності. Тому очевидно й беззаперечно, що забезпечення ефективності діяльності підприємства, а також її підвищення потребують комплексних досліджень теоретичних і методичних аспектів даного питання.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематика ефективної діяльності підприємства завжди була актуальною і постійно перебуває у полі зору як економістів-теоретиків, так і економістів-практиків. Вітчизняними та іноземними науковцями й практиками напрацьовано велику кількість методів і підходів до аналізу та забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства, а також сформовану потужну теоретичному базу означеної проблематики. Зокрема, серед науковців слід виділити роботи таких учених, як О.Амоша, Н.Архіпов,

І.Балабанов, І.Бланк, І.Бойчик, О.Гетьман, Р.Каплан, М.Коваленко, І.Ковальчук, П.Круш, С.Матюх, В.Мец, С.Мочерний, Н.Навольська, В.Отенко, А.Поддєрьогін, С.Покропивний, О.Саленко, Р.Сайфулін, В.Сідун, О.Трут, А.Турило, П.Харів, І.Шведь, В.Шаповал, О.Шеремет, Г.Швиданенко, А.Ярославський та багато інших. Разом з тим, незважаючи на значний науковий доробок, у якому представлено різноманітність і неоднозначність теоретичних і методичних підходів навколо проблеми ефективності діяльності підприємства, доречним вбачається синтез, уточнення і узагальнення теоретичних і методичних підходів до дослідження ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах національної економіки.

**Цілі статті.** Цілями статті є системне дослідження теоретичних і методичних підходів до аналізу ефективності діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Науково-теоретичні аспекти окресленої проблематики, як зазначалось вище, активно досліджуються вітчизняними й іноземними вченими. Однак, складність і багатоаспектність категорії «ефективність діяльності підприємства» пояснює наявність в сучасній економічній літературі безлічі підходів до розуміння її змісту. Ряд авторів розглядають ефективність спрощено, утотожуючи із отриманим ефектом, що є абсолютним показником, у той час як ефективність – відносний показник. Інші науковці її пов'язують із результативністю. Однак, результативність характеризує досягнення суб'єктом господарювання певного результату, що може бути не лише позитивним, а й негативним, у той час як ефективність завжди є позитивною величиною, що засвідчує приріст результатів у порівнянні із витраченими ресурсами на їх досягнення. Також є багато прихильників комплексного підходу до трактування цієї категорії, які проблему ефективності діяльності підприємства розглядають і представляють набагато ширше.

Проаналізовані підходи вчених-економістів до розуміння ефективності діяльності підприємства дозволяють стверджувати, що сформувалось декілька підходів до її трактування, а саме (табл. 1): економічний підхід; оціночний підхід; затратний підхід; цільовий підхід; фінансовий підхід; комплексний підхід.

Таблиця 1.

Підходи вчених-дослідників до розуміння сутності категорії «ефективність діяльності підприємства»

Підходи	Ключовий аспект	Науковці
Економічний підхід	Ефективність використання ресурсів та і загалом управління ними.	Вахович І.М., Герасимчук З.В., Камінська І.М. та ін. [1, с. 534]; Ващенко А.А. [2, с. 87]; Воронкова Т.С. [3, с. 50]; Шляга О.В. [4].
Затратний підхід	Співвідношення результатів до обсягу витрат.	Кравченко О.А., Бевзенко Х.С., Бут Є.М. [5, с. 74]; Куценко А.В. [6, с. 123]; Ткачук Г.Ю. [7, с. 367].
Оціночний підхід	Співвідношення отриманого результату на одиницю використаних ресурсів.	Близнюк Л.М. [8]; Саленко О.В. [9, с. 65].
Цільовий підхід	Здатність досягати поставлених цілей шляхом реалізації раціональних дій.	Багракова Т.І. [10, с. 176]; Полегенька М.А. [11, с. 73]; Лазарева Н.О. [12, с. 18]; Онокало В.Г. [13].
Фінансовий підхід	Результативність діяльності підприємства, що проявляється в максимальних результатах за мінімальних витрат.	Літвінова В.О. [14, с. 44].
Комплексний підхід	Поєднання декількох, або усіх підходів.	Архіпов Н.М. [15, с. 33]; Кравченко О.А., Бевзенко Х.С., Бут Є.М. [5, с. 74]; Морщенок Т.С., Біляк О.М. [16]; Отенко В.І. [17, с. 234]; Пилипенко С.М. [18, с. 453, 456]; Тіхонов О.І., Новіков С.В., Тіхонова С.В. [19, с. 788]; Трут О.О., Миколайчук І.П. [20, с. 27]; Шматковська Т.О. [21, с. 117]; Ярославський А.О. [22, с. 174].

Таким чином, ефективність діяльності підприємства є складною і багатовимірною категорією. На нашу думку, трактуючи ефективність діяльності підприємства варто враховувати усі підходи вчених, що дозволить розглядати цю категорію у найширшому значенні. Зважаючи на це, *ефективність діяльності підприємства*, як економічну категорію, варто розглядати як його здатність досягати позитивні кількісні та якісні результати від провадження підприємницької діяльності й відповідно досягати визначених цілей при раціональному використанні усіх наявних ресурсів.

Варто зауважити, що вчені у своїх публікаціях поряд із категорією «ефективність» вживають такі категорії, як «продуктивність», «результативність», «інтенсивність», «економічність», «прибутковість», «доходність», «дієвість», «раціональність». Вивчивши сутність означених категорій, можна зробити висновок, що усі вони є самостійними відмінними поняттями й водночас виражають сукупність параметрів комплексної категорії «ефективність діяльності підприємства».

Встановивши якісне визначення категорії «ефективність діяльності підприємства», з'ясуємо кількісну її визначеність. Узагальнюючи теоретичну базу, можна констатувати що класичним підходом до кількісного визначення розуміння ефективності діяльності підприємства є її розгляд як співвідношення результату (ефекту) та ресурсів (витрат):

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Ефект (результат)}}{\text{Витрати (ресурси)}}.$$

*Аналіз ефективності діяльності підприємства* – це комплексна аналітична процедура, що здійснюється відповідно до обраної технології та передбачає застосування визначеної сукупності інформативних показників з метою якісного, усестороннього і професійного визначення результативності господарської діяльності суб'єкта господарювання загалом і його структурних підрозділів зокрема.

Серед цілей здійснення аналізу ефективності діяльності підприємства варто виділити:

- об'єктивне й кваліфіковане встановлення рівня ефективності діяльності підприємства;
- своєчасне виявлення і врахування факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства;
- достовірне й усебічне встановлення сильних і слабких сторін підприємницької діяльності;
- систематичне підвищення якості управлінських рішень;
- обґрунтоване з'ясування шляхів вирішення виявлених проблем і визначення можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його подальшого розвитку в найближчій і віддаленій перспективі.

Таким чином, аналіз ефективності діяльності підприємства «представляє собою ефективний інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства і може бути використаний як для стратегічних, так і для тактичних цілей» [18, с. 454].

Об'єктами такого аналізу є процеси використання різноманітних ресурсів підприємства, операційна, фінансова та інвестиційна його діяльність.

На нашу думку, комплексний аналіз ефективності діяльності підприємства передбачає послідовну реалізацію таких етапів:

- 1) формулювання мети, уточнення завдань, визначення об'єктів аналізу ефективності діяльності підприємства та складання плану аналітичної роботи;
- 2) вибір методичного інструментарію і встановлення складу показників ефективності діяльності підприємства;
- 3) збір необхідної вихідної інформації для організації аналітичних процедур;

4) організація розрахунків показників ефективності діяльності підприємства, аналіз їх динаміки та кількісна оцінка причин зміни;

5) кількісна та якісна інтерпретація отриманих результатів аналізу, виявлення тенденцій, сильних і слабких сторін у діяльності підприємства;

6) факторний аналіз ефективності діяльності підприємства та виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а також можливостей їх практичного застосування;

7) формулювання узагальнюючих висновків щодо рівня ефективності діяльності підприємства;

8) визначення основних орієнтирів подальшого функціонування підприємства та вибір оптимальних сценаріїв підвищення ефективності його діяльності.

Організація аналізу ефективності діяльності підприємства повинна базуватись на сукупності чітко визначених принципів: універсальність, «системність, комплексність, достовірність, об'єктивність, релевантність, оперативність, науковість, зіставлення, адекватність» [23, с. 119].

Аналіз літератури, присвяченій питанням аналізу ефективності діяльності підприємства, показав різноманіття методичних підходів. Також можна знайти й різні методики аналізу ефективності діяльності підприємства (табл. 2). «Сучасний інструментарій оцінки ефективності діяльності підприємств є досить широким: від набору класичних фінансових показників до нових концепцій економічної доданої вартості та збалансованої системи показників» [24, с. 475]. «Кожен з підходів не позбавлений недоліків, тому єдності думок з цієї проблеми у світовій економічній теорії та практиці немає» [25, с. 81]. Вчені проводячи аналіз ефективності діяльності підприємства обирають ті методики, які з їх точки зору є простими у застосуванні, інформативними, комплексними та дають достовірні результати. При цьому науковці здійснюють вибір набору різних науково обґрунтованих і інформативних показників.

Таблиця 2.

Методики аналізу ефективності діяльності підприємства\*

Методики	Суть методик
Горизонтальний і вертикальний аналіз балансу	Передбачає читання аналізу фінансової звітності та, зокрема, дослідження статей балансу в динаміці, а також структури балансу.
Коефіцієнтний аналіз	Передбачає розрахунок сукупності коефіцієнтів, як відносних величин, які дозволяють робити висновки щодо якісних змін провадження підприємницької діяльності.
Порівняльний аналіз	Порівнюються кількісні показники підприємства із іншими суб'єктами господарювання, що виступають конкурентами.
Факторний аналіз	Будучи одним із методів деталізації, передбачає детальне дослідження вихідних факторів (показників) на результуючий показник – ефективність діяльності підприємства.
Вартісні методики	Базуються на встановленні результуючого показника – вартість підприємства – як узагальнюючого критерію ефективності його діяльності.
Методи експертних бальних оцінок	Передбачає застосування суб'єктивного підходу та бальної оцінки за окремими аспектами ефективності діяльності підприємства.
Методика розрахунку темпових показників	Передбачає обчислення й аналіз темпових показників із «золотого правила економіки підприємства», що характеризується дотриманням наступних пропорцій: темпи росту прибутку вищі за темпи росту отриманих доходів, що вищі за темпи росту активів підприємства.
Методика розрахунку показників ділової активності	Передбачає аналітичне дослідження системи показників ділової активності підприємства, за якими робиться висновок щодо загальної ефективності діяльності підприємства.
Методика розрахунку показників рентабельності	Полягає у комплексному аналізі групи відносних показників рентабельності, що узагальнено дозволяють робити висновки щодо ефективності діяльності підприємства.
Методи оцінки грошових потоків	Передбачають застосування аналітичного інструментарію дисконтування при порівнянні різночасових витрат і доходів підприємства.
Інтегральні методи	Передбачають визначення інтегрального показника, що комплексно й узагальнено характеризує ефективність діяльності підприємства.

\* згруповано на основі [17, с. 234; 9, с. 65–67; 18, с. 454; 25, с. 83].

«Формування системи показників ефективності господарської діяльності підприємства має:

- створювати передумови для виявлення резервів росту ефективності;
- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- виконувати критеріальну функцію» [27].

Резюмуючи методичні підходи науковців до аналізу ефективності діяльності підприємства [1, с. 535–536; 3, с. 50; 4; 7, с. 372–373; 28, с. 92; 29, с. 79–80; 30, с. 487–488; 31, с. 22–25], вважаємо, варто проводити такий аналіз за групами узагальнюючих і часткових показників, а саме:

1) *узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства* (рентабельність підприємства, рентабельність продажу, рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, темпи росту обсягів виробництва і реалізації продукції, обсяги виробництва і реалізації продукції на 1 грн витрат, зниження витрат на 1 грн товарної продукції, фінансові результати на 1 грн витрат, частка ринку, рівень задоволення потреб ринку та інші);

2) *часткові показники ефективності діяльності підприємства*:

- показники ефективності використання персоналу (продуктивність праці за виробітком і трудомісткістю, темпи росту продуктивності праці, вивільнення персоналу, економія робочого часу, плинність персоналу, зарплатовіддача, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, середньомісячна заробітна плата щодо середнього рівня в державі, економія фонду оплати праці тощо);

- показники ефективності використання фінансових ресурсів (коефіцієнти фінансової стійкості, фінансової стабільності, фінансового ризику, ліквідності та платоспроможності, обсяги капіталовкладень, рентабельність інвестицій, строк окупності інвестицій тощо);

- показники ефективності використання основних засобів (фондовіддача, фондовіддача активної частини основних засобів, фондомісткість, фондоозброєність, рівень придатності основних засобів, рентабельність основних засобів тощо);

- показники ефективності використання оборотних активів (коефіцієнт оборотності активів загалом та їх окремих складових елементів, коефіцієнт завантаження оборотних активів, тривалість одного обороту оборотних активів, рентабельність оборотних активів, вивільнення оборотних активів, приріст фінансових результатів від прискорення оборотності оборотних активів);

- показники ефективності використання матеріальних ресурсів (матеріаломісткість, матеріаловіддача, матеріальні витрати на 1 грн реалізованої продукції, економія / перевитрати матеріальних витрат, частка повторно використаних відходів тощо);

- показники якості продукції (частка продукції, що відповідає світовим і вітчизняним зразкам; відсоток бракованої продукції, втрати від браку, економічний ефект від поліпшення якості продукції тощо).

**Висновки.** Результати аналізу ефективності діяльності підприємства є вкрай важливими для з'ясування як поточної ситуації, так і для обґрунтованого визначення стратегічних і тактичних планів на майбутнє.

Організація якісного аналізу ефективності діяльності підприємства дозволить:

- забезпечити відповідний рівень ефективності діяльності підприємства через забезпечення ефективності усіх бізнес-процесів, раціональності й ефективності використання усіх видів ресурсів;

- забезпечити цільовий рівень прибутковості діяльності підприємства;

– забезпечити економічний, у тому числі й інноваційний розвиток підприємства у результаті виявлення резервів і напрямів підвищення результативності функціонування суб'єкта господарювання, шляхів його модернізації та капіталізації;

– сформувати достовірну та комплексну інформаційну основу для раціональної, ефективної, дієвої і гнучкої системи управління ресурсами підприємства та слугуватиме вихідним моментом розробки й реалізації дієвого механізму підвищення ефективності підприємницької діяльності;

– забезпечити розробку й реалізацію на підприємстві перспективних планів, стратегічних й тактичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності, рівня конкурентоспроможності й економічного розвитку суб'єкта господарювання, а також його подальшого успішного функціонування.

Отже, аналіз ефективності діяльності підприємства є важливим і необхідним інструментом визначення поточного його рівня, вивчення резервів підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання й формування конкретного і адекватного інструментарію нарощення його кінцевих фінансово-економічних результатів.

### Список бібліографічного опису:

1. Вахович І.М., Герасимчук З.В., Камінська І.М. та ін. Економіка підприємства: навч. посібник. Луцьк: Надстир'я, 2010. 632 с.
2. Ващенко А.А. Ефективність виробничо-господарської діяльності в механізмі управління промисловими підприємствами. *Економічний вісник*. 2014. № 1. С. 80–87.
3. Воронкова Т.С., Маслюк Л.Л. Підвищення ефективності діяльності підприємств легкої промисловості в умовах ринкових відносин. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №20. С. 47–52.
4. Шляга О.В., Гальцев М.В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства. *Вісник ЗДІА*. 2014. URL: [http://masters.donntu.org/2017/ief/zhyhalova/library/evzdia\\_7\\_066.pdf](http://masters.donntu.org/2017/ief/zhyhalova/library/evzdia_7_066.pdf) (дата звернення: 05.12.2020).
5. Кравченко О.А., Бевзенко Х.С., Бут Є.М. Економічна концепція підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. №5(21). С. 69–76.
6. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
7. Ткачук Г.Ю. Підходи до оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. Вип. 1 (31). С. 366–378.
8. Близнюк Л.М. Підвищення ефективності діяльності підприємства у сфері малого бізнесу. *Журнал науковий огляд*. 2018. № 2 (45). URL: <http://oaji.net/articles/2017/797-1523370573.pdf> (дата звернення: 05.12.2020).
9. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 4 (24). С. 62–71.
10. Батракова Т.І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1 (69). Ч. 1. С. 172–178.
11. Полегенька М.А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. №10. С. 69–74.
12. Лазарева Н.О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності виробничих підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2017. URL: <https://card-file.onaft.edu.ua/bitstream/123456789/2989/2/Lazareva.pdf> (дата звернення: 28.04.2020).
13. Онокало В.Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 641–644.
14. Літвінова В.О. Економічна ефективність: сутність та форми. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. №2. С. 43–45.
15. Архіпов Н.М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлю: дис. ... к.е.н.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2019. URL: <https://knute.edu.ua/file/Mg==/3bfaacdda3191daf9ae49388890bf830.pdf> (дата звернення: 05.12.2020).
16. Морщенок Т.С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Вісник ЗДІА*. 2016. Вип. 1 (01). С. 7–13.
17. Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. №5. С. 232–237.
18. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 452–456.
19. Тихонов А.И., Новиков С.В., Тихонова С.В. Проведение экономической оценки эффективности деятельности предприятий авиационной промышленности. *Московский экономический журнал*. 2019. №12. С. 784–793.
20. Трут О.О., Миколайчук І.П. Ефективність операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства та методологія її вимірювання. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. №3 (88). С. 26–32.

21. Шматковська Т.О., Сосна Г.М. До проблематики підвищення ефективності діяльності підприємства на інноваційних засадах. *Фінансовий простір*. 2016. № 1 (21). С. 114–118.
22. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20. Ч. 3. С. 174–177.
23. Чміль Г.Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. №4. Т. 29 (68). С. 117–121.
24. Навольська Н.В. Теоретичні аспекти управління економічною ефективністю діяльності підприємств та вибору показників її оцінки. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 18. С. 474–480.
25. Матюх С.А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 79–85.
26. Головенко І.П. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 300–303.
27. Левченко Ю.Г., Шекмар Н.А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства. // *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Ужгород, 2011. Вип. 32. С. 130–136. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/5867/1/МЕТОДИЧНІ%20ПІДХОДИ%20ДО%20ВИЗНАЧЕННЯ%20ЕФЕКТИВНОСТІ%20ГОСПОДАРСЬКОЇ%20ДІЯЛЬНОСТІ%20ПІДПРИЄМСТВА.pdf> (дата звернення: 05.12.2020).
28. Бондарчук О.М., Максимова О.С. Оптимізація ефективності діяльності промислового підприємства гірничої галузі. *Економічний вісник*. 2018. №1. С. 89–101.
29. Погорелов С.М., Леденко А.В., Матяж О.А. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2015. № 26 (1135). С. 76–82.
30. Рубан Л.О., Федорченко Т.О. Методичні засади формування системи показників комплексного аналізу ефективності діяльності промислового підприємства. *Молодий вчений*. 2017. №6(46). С. 485–489.
31. Архіпов Н.М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 18. Частина 1. С. 21–26.

### References:

1. Vakhovych, I.M., Herasymchuk, Z.V., Kaminska, I.M. (2016). *Business Economics*. Lutsk: Nadstyr'ia. 632 p. [in Ukrainian].
2. Vashchenko, A.A. (2014). Efektyvnist vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti v mekhanizmi upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy [The effectiveness of the economic activities in the mechanism of industrial enterprise management]. *Ekonomichnyi visnyk*, no. 1, pp. 80–87. [in Ukrainian].
3. Voronkova, T.Ye., Masliuk, L.L. (2016). Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv lehkoi promyslovosti v umovakh rynkovykh vidnosyn [The efficiency improvement of light industry's enterprises' activity in market relations]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 20, pp. 47–52.
4. Shliaha, O.V., Haltsev, M.V. (2014). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti roboty pidpriemstva [The ways of the enterprise' efficiency increasing]. *Visnyk ZDIA*. Retrieved from [http://masters.donntu.org/2017/ief/zhyhalova/library/evzdia\\_7\\_066.pdf](http://masters.donntu.org/2017/ief/zhyhalova/library/evzdia_7_066.pdf) (accessed 5 December 2020). [in Ukrainian].
5. Kravchenko, O.A., Bezenko, Kh.S., But, Ye.M. (2015). Ekonomichna kontseptsiiia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti vyrobnychkh pidpriemstv [The economic concept of increasing the efficiency of industrial enterprises]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 5(21), pp. 69–76. [in Ukrainian].
6. Kutsenko, A.V. (2008). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy [Organizational and economic mechanism of management of efficiency of activity of the enterprises of consumer cooperation of Ukraine]. *Poltava: RVV PUSKU*, 205 p. [in Ukrainian].
7. Tkachuk, H.Yu. (2015). Pidkhody do otsinky efektyvnosti hospodarskoi diialnosti pidpriemstva [Approaches to assessing the effectiveness of economic activity of the enterprise]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 1 (31). pp. 366–378. [in Ukrainian].
8. Blyzniuk, L.M. (2018). Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva u sferi maloho biznesu [Increasing efficiency of the activity of the enterprise in the field of small business]. *Zhurnal naukovyi ohliad*, no. 2 (45). Retrieved from <http://oaji.net/articles/2017/797-1523370573.pdf> (accessed 5 December 2020). [in Ukrainian].
9. Salenko, O.V. (2013). Shliakhy vyznachennia stupeniu efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Ways of determining the efficiency of enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 4 (24), pp. 62–71. [in Ukrainian].
10. Batrakova, T.I. (2015). Sutnist poniattia «ekonomichna efektyvnist» diialnosti pidpriemstva v rynkovykh umovakh [Concept of nature «economic efficiency» of the enterprise in market environment]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 1 (69), part 1, pp. 172–178. [in Ukrainian].
11. Polehenka, M.A. (2016). Teoretychna sutnist ekonomichnoi katehorii «efektyvnist» [The theoretical essence of economic categories «efficiency»]. *Ahrosvit*, no.10, pp. 69–74. [in Ukrainian].
12. Lazareva, N.O. (2017). Organizational and economic mechanism for managing the performance of wineries. Dissertation for the degree of a candidate of economic sciences (doctor of philosophy) in specialty 08.00.04 - Economics and management of enterprises (by kinds of economic activity). Odesa National Academy of Food Technologies, Odesa. Retrieved from <https://card-file.onaft.edu.ua/bitstream/123456789/2989/2/Lazareva.pdf> (accessed 5 December 2020). [in Ukrainian].
13. Onokalo, V.H. (2017). Teoretychni aspekty efektyvnosti diialnosti pidpriemstva ta pidkhody do yii otsinky [Theoretical aspects of efficiency of the activity of the enterprise and approaches to its evaluation]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 13, pp. 641–644. [in Ukrainian].
14. Litvinova, V.O. (2014). Ekonomichna efektyvnist: sutnist ta formy [Economic efficiency: essence and forms]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 2, pp. 43–45. [in Ukrainian].

15. Arkhipov, N.M. (2019). Management of efficiency of operational activity of the enterprise of retail trade. Thesis for the candidate degree in Economics in specialty 08.00.04 – Economics and management of Enterprises (by types of economic activity). Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv. Retrieved from <https://knu-te.edu.ua/file/Mg==/3bfaacdda3191daf9ae49388890bf830.pdf> (accessed 5 December 2020). [in Ukrainian].
16. Morshchenok, T.S., Biliak, O.M. (2016). Ohliad pidkhodiv do vyznachennia ekonomichnoi sutnosti poniattia «efektyvnist». [Research of going near determination of economic essence of concept «efficiency»]. *Visnyk ZDIA*, vol. 1 (01), pp. 7–13. [in Ukrainian].
17. Otenko, V.I. (2013). Formuvannia analitychnoho instrumentariiu otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Formation of Analytical Tools of Assessment of Company Effectiveness]. *BIZNESINFORM*, no. 5, pp. 232–237. [in Ukrainian].
18. Pylypenko, S.M. (2016). Teoretychni zasady otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [The theoretical aspects of estimating of enterprise activity efficiency]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 10, pp. 452–456. [in Ukrainian].
19. Tihonov, A.I., Novikov, S.V., Tikhonova, S.V. (2019). Provedenie ehkonomicheskoi ochenki ehffektivnosti deyatelnosti predpriyatij aviacionnoj promyshlennosti [Economic evaluation of the efficiency of the activities of the aircraft industry enterprises]. *Moskovskij ehkonomicheskij zhurnal*, no. 12, pp. 784–793. [in Russian].
20. Trut, O.O., Mykolaichuk, I.P. (2018). Efektyvnist operatsiinoi diialnosti rozdribnoho torhovelnoho pidpriemstva ta metodolohiia yii vymiriuvannia [Effectiveness of retail trade enterprise operating activity and methodology of its measurement]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivlii*, no. 3 (88), pp. 26–32. [in Ukrainian].
21. Shmatkovska, T.O., Sosna, H.M. (2016). Do problematyky pidvyschennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva na innovatsiinykh zasadakh [To the problem of the increase of efficiency of activity of the enterprise on innovative principles]. *Finansovyi prostir*, no. 1 (21), pp. 114–118. [in Ukrainian].
22. Yaroslavskyi, A.O. (2018). Ekonomichna efektyvnist diialnosti pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Economic efficiency of the business of the enterprise: theoretical aspects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 20, no. 3, pp. 174–177. [in Ukrainian].
23. Chmil, H.L. (2018). Kompleksna otsinka efektyvnosti komertsiiinoi diialnosti pidpriemstv rozdribnoi torhivli [Complex evaluation of efficiency of commercial activity of retail trade enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, no. 4, issue 29 (68), pp. 117–121. [in Ukrainian].
24. Navolska, N.V. (2018). Teoretychni aspekty upravlinnia ekonomichnoiu efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv ta vyboru pokaznykiv yii otsinky [Theoretical aspects of management of economic efficiency of enterprises and selection of indicators of its evaluation]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 18, pp. 474–480. [in Ukrainian].
25. Matiukh, S.A. (2014). Doslidzhennia suchasnykh metodiv otsinky efektyvnosti diialnosti orhanizatsii [Study of existing methods for evaluation of organization activity efficiency]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 15, no. 3, pp. 79–85. [in Ukrainian].
26. Holovenko, I.P. (2016). Teoretyko-metodychni pidkhody do otsiniuvannia ekonomichnoi efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv [Theoretical-methodological approaches to the evaluation of economic efficiency of enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 11, pp. 300–303. [in Ukrainian].
27. Levchenko, Yu.H., Shekmar, N.A. (2011). Metodychni pidkhody do vyznachennia efektyvnosti hospodarskoi diialnosti pidpriemstva [Approaches to the definition of commercial operations]. *Naukovyi visnyk uzhhorodskoho universytetu. Serii «Ekonomika»*, vol. 32, pp. 130–136. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/5867/1/МЕТОДИЧНІ%20ПІДХОДИ%20ДО%20ВИЗНАЧЕННЯ%20ЕФЕКТИВНОСТІ%20ГОСПОДАРСЬКОЇ%20ДІЯЛЬНОСТІ%20ПІДПРИЄМСТВА.pdf> (accessed 5 December 2020). [in Ukrainian].
28. Bondarchuk, O.M., Maksymova, O.S. (2018). Optyimizatsiia efektyvnosti diialnosti promyslovoho pidpriemstva hirnychoi haluzi [Efficiency optimization of industrial mining companies activity]. *Ekonomichnyi visnyk*, no. 1, pp. 89–101. [in Ukrainian].
29. Pohorielov, S.M., Ledenko, A.V., Matiazh, O.A. (2015). Doslidzhennia shliakhiv pidvyschennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Research of ways to increase the efficiency of the enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 26 (1135), pp. 76–82. [in Ukrainian].
30. Ruban, L.O., Fedorchenko, T.O. (2017). Metodychni zasady formuvannia systemy pokaznykiv kompleksnoho analizu efektyvnosti diialnosti promyslovoho pidpriemstva [Methodical bases for forming the system of indicators of complex analysis of the efficiency of activity of the industrial enterprise]. *Molodyi vchenyi*, no. 6(46), pp. 485–489. [in Ukrainian].
31. Arkhipov, N.M. (2018). Vydy efektyvnosti operatsiinoi diialnosti pidpriemstva torhivli [Types of efficiency of operating activity of trade enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 18, issue 1, pp. 21–26. [in Ukrainian].

Дата подання публікації 17.05.2021 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-10>

УДК 658.56

Корецька Н.І., к.е.н., доцент  
Koretska N., Ph. D. in Economics, Associate Professor,  
<https://orcid.org/0000-0003-1820-5509>

Фешчук А., здобувач  
Томша Христина, здобувач  
Feshchuk A., applicant  
Tomsha Christina, applicant

## ОЦІНКА ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Луцький національний технічний університет  
Академія економічних досліджень Молдови*

Формування і прийняття ефективних управлінських рішень є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку, створення раціональної організаційної структури, проведення ефективної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин в колективі, створення позитивного іміджу, бренду тощо. Від вчасного прийняття управлінського рішення щодо подолання проблемної ситуації та його реалізації залежить стале функціонування підприємства. Тому дані процеси потребують постійного вдосконалення, підвищення якості управлінської діяльності.

Як свідчить практика управління, переважно реалізовується не більше 30% прийнятих управлінських рішень, з яких лише 5% дають очікуваний результат.

У статті досліджено зміст управлінського рішення та обґрунтовано, що, з однієї сторони, – це вибір раціонального рішення серед значної кількості альтернатив, а з іншої – елемент процесу управління з етапами прийняття, реалізації, контролю отриманих результатів.

Визначено, що процес прийняття управлінських рішень на підприємстві ґрунтується на певних принципах, ігнорування яких (повне або часткове) може призвести до помилкових рішень і незадовільних результатів.

Сформовано методику оцінювання якості, яка дозволила на основі часткових та інтегральних показників комплексно оцінити якість процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Результати здійсненої оцінки показали, що менеджери і персонал підприємства вчасно та ефективно приймали рішення і в більшості випадків результативно їх реалізовували, що, в свою чергу, забезпечувало досягнення поставлених цілей на достатньому рівні.

Визначено вплив процесів прийняття і реалізації управлінських рішень на прибутковість підприємства на основі економетричної моделі. Дослідження показали, що найкраща лінія тренду описує найвищу залежність розміру чистого прибутку від обсягу валових витрат. Значення R2 близькі до 1, що свідчить про високий ступінь співпадіння лінії з даними. Загалом виявлено, що рівень прибутковості підприємства залежить від якості процесів прийняття і реалізації управлінських рішень.

*Ключові слова: управлінські рішення, прийняття управлінських рішень, реалізація управлінських рішень.*

## QUALITY ASSESSMENT OF MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISE

*Lutsk National Technical University  
Academy of Economic Research of Moldova*

Formation and adoption of effective management decisions is a necessary condition for ensuring the competitiveness of the enterprise and its products in the market, creating a rational organizational structure, conducting effective personnel policy, regulating socio-psychological relations in the team, creating a positive image, brand and more. Sustainable operation of the enterprise depends on the timely adoption of management decisions to

overcome the problem situation and its implementation. Therefore, these processes require constant improvement, improving the quality of management.

According to management practice, mostly no more than 30% of management decisions are implemented, of which only 5% give the expected result.

The article examines the content of management decisions and substantiates that, on the one hand, is the choice of a rational decision among a large number of alternatives, and on the other - an element of the management process with stages of adoption, implementation, control of results.

It is determined that the process of making managerial decisions at the enterprise is based on certain principles, ignoring which (complete or partial) can lead to erroneous decisions and unsatisfactory results.

A method for assessing the level of quality was formed, which allowed on the basis of partial and integrated indicators to comprehensively assess the quality of management and implementation of management decisions at the enterprise.

The results of the assessment showed that the managers and staff of the company made timely and effective decisions and in most cases effectively implemented them, which, in turn, ensured the achievement of goals at a sufficient level.

The influence of the processes of making and implementing management decisions on the profitability of the enterprise on the basis of the econometric model is determined. Studies have shown that the best trend line describes the highest dependence of net income on gross expenditures. The values of R<sup>2</sup> are close to 1, which indicates a high degree of coincidence of the line with the data. In general, it is found that the level of profitability of the enterprise depends on the level of quality of the processes of making and implementing management decisions.

*Key words: managerial decisions, making managerial decisions, implementation of managerial decisions.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Успішне функціонування підприємства, забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності, кадрової політики, взаємовідносин у колективі та позитивного іміджу в цілому залежить від процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, які, в свою чергу, дозволяють вчасно виявляти сильні та слабкі сторони, реагувати на них та формувати механізм підвищення якості управління.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.**

Питання якості процесу прийняття і реалізації рішень менеджменту є актуальним напрямом дослідження, оскільки розвиток підприємств залежить від своєчасного, правильного і обґрунтованого вибору рішень з боку менеджерів. Механізм прийняття управлінських рішень, проблемам, що перешкоджають їх реалізації досліджували у своїх працях відомі науковці І. Ансофф, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Ходоурі, М. Бессонова, Ю. Вертакова, М. Гончар, Л. Даниленко, Л. Карамушка, В. Конопльова, Н. Коломінський, І. Мороз, М. Мурашко, Ю. Прохоров, Е. Трахтенгерц, В. Фатхутдинов, В. Фролов, Є. Хомаківський, А. Шегда, І. Шоробура, ін. Однак при цьому недостатньо уваги приділено визначенню якості процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві, що потребує формування методичного підходу та здійснення на її основі оцінювання якості даних процесів.

**Цілі статті** – оцінювання якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Потреба у прийнятті управлінських рішень виникає у зв'язку як із зовнішніми (накази керівництва, налагодження відносин з клієнтами, постачальниками, іншими підприємствами), так і внутрішніми чинниками (виникнення проблемних ситуацій, низький рівень прибутковості, порушення дисципліни в колективі, стимулювання працівників, невиконання умов контрактів тощо). Отже, управлінські рішення – це реакція менеджерів підприємства на негативні (з метою мінімізації їх впливу) та позитивні (зادля досягнення ефективності діяльності) фактори.

Зміст понять «управлінське рішення» з погляду вчених подано в таблиці 1.

Таблиця 1.

Підходи вчених до змісту поняття «управлінське рішення»

Автор, джерело	Змістове наповнення	Основний акцент
Н. Іванченко, В. Яцюрюк [1]	вибір менеджерами альтернатив в межах їх посадових обов'язків з метою досягнення цілей підприємства	результат альтернативного вибору
А. Шегда [2, с. 352]; С. Цюцюра, М. Цюцюра [3, с. 37]; Р. Яковчук, А. Саміло [4]	результат альтернативного вибору суб'єктом менеджменту дій задля вирішення поставленого завдання в реальній чи спроектованій ситуації	вибір способу дій в тій чи іншій ситуації
Н. Мала, І. Проник [5, с. 345]	результат розумової, творчої та психологічної роботи вищого рівня менеджменту, управлінської діяльності підприємства загалом	результат праці колективу
В. Бакуменко [6, с. 24]	важливий елемент процесу менеджменту з визначенням етапів від виявлення існуючих проблем, їх оцінки та пошуку альтернатив та вибору однієї з найкращих щодо її розв'язання	елемент процесу управлінської діяльності
О. Олійніченко [7, с. 82]	і вибір, і результат вибору, що передбачає конкретизацію часу і проходження певних етапів: підготовки, формування, прийняття і реалізації	

*Джерело. Авторське напрацювання*

Так, вчені мають різні точки зору на суть даного поняття: з однієї сторони – це вибір раціонального рішення серед значної кількості альтернатив, а з іншої – елемент процесу управління з етапами прийняття, реалізації, контролю отриманих результатів. Тобто, рішення є першим і основним етапом в менеджменті.

Забезпечення якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень на підприємстві вимагає дотримання основних принципів (рис. 1).

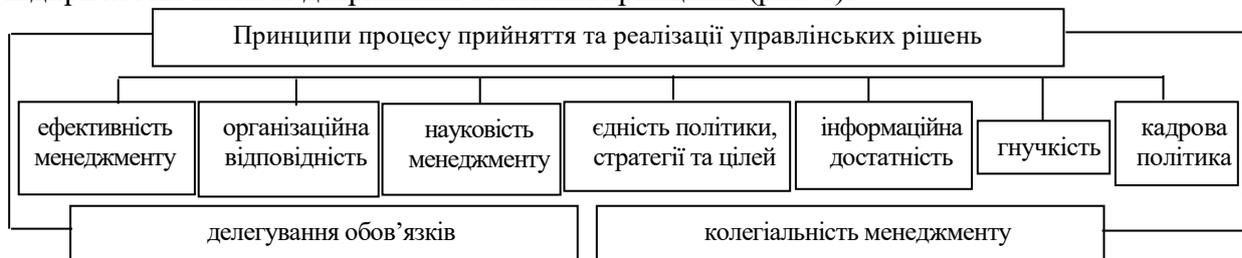


Рис. 1. Перелік принципів забезпечення якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві

*Джерело. Авторське напрацювання на основі: [2]*

Отже, управлінські рішення, виступаючи інструментом впливу керуючої підсистеми на керовану, забезпечують досягнення поставлених цілей. Саме від якості їх прийняття і реалізації залежить рівень розвитку підприємства. Проте, як свідчить практика управління, переважно реалізовується не більше 30% прийнятих управлінських рішень, з яких лише 5% дають очікуваний результат, тобто є ефективними [8].

Оцінка ефективності діяльності, в першу чергу, повинна визначити її результат, встановивши, які управлінські рішення, прийняті та реалізовані у процесі діяльності, були помилковими і негативно вплинули на кінцевий результат або позитивними і підвищили рівень ефективності діяльності підприємства.

В цілому менеджери підприємства задля максимізації рівня прибутковості, досягнення стратегічних цілей та мінімізації ризиків повинні вміти розуміти, прийняття та реалізація

яких управлінських рішень дасть найбільший ефект. Для цього вони повинні оптимізувати дані процеси шляхом здійснення оцінки їх якості.

Рівень якості управлінських рішень – це рівень сукупної результативності, визначена за підсумками підготовки, формування і реалізації управлінського рішення. При цьому методами оцінки якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень він вважає [9, с. 199]: порівняння різних варіантів; кінцевий результат діяльності; безпосередній результат діяльності; принцип Парето; АБВ; прискорений аналіз Ейзенхауера тощо. Також виділяють інші методи оцінки якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень: метод коректувань; експертиза з використанням статистичних методів; технологія процесів.

Борщ В. І. пропонує якість процесу прийняття і реалізації управлінських рішень оцінювати на основі груп локальних показників [10, с. 153]: 1) поточної і кінцевої ефективності; 2) ефективності щодо прийняття управлінського рішення (конфліктність, колізійність); 3) ефективності реалізації управлінського рішення.

Балабанюк Ж. М. наголошує, що оцінка процесу прийняття і реалізації управлінських рішень повинна показувати не лише загальний рівень якості, а й отримані наслідки і можливості, їх вплив на функціонування підприємства у майбутньому [11].

Загалом важко виділити найбільш об'єктивний метод здійснення оцінки якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Але, взявши за основу позицію Гавкалової Н. Л. [12, с. 335–344] і Подольчак Н. Ю. [13, с. 108–113] запропонуємо методіку для проведення діагностики (табл. 2).

Таблиця 2.

Методика оцінки якості процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві

Показник	Формула
<i>Показники якості процесу прийняття управлінських рішень</i>	
Рівень чіткості	$R_{ч} = (UR_{пр} - UR_{пр_с}) / UR_{пр},$ (1.1)
Рівень структуризації	$R_{стр} = (UR_{пр_б} + UR_{пр_{нч}}) / UR_{пр},$ (1.2)
Рівень альтернативності	$R_{ал} = A / UR_{пр},$ (1.3)
Рівень порівняння варіантів	$R_{пор} = (UR_{пр} - UR_{пр_3}) / UR_{пр},$ (1.4)
Обсяг опрацьованої інформації	$Io_{пр} = (Ва_{г1} * Д_1 + Ва_{г2} * Д_2 + \dots + Ва_{г_n} * Д_n) / UR_{пр},$ (1.5)
Рівень фінансових витрат	$R_{фв} = В / Вв,$ (1.6)
Рівень часових витрат	$R_{чв} = Чв / UR_{пр},$ (1.7)
Рівень обґрунтованості	$R_{обгр} = Ін / Іотр,$ (1.8)
Рівень залучення працівників	$R_{зал} = Ч_{зал. пр} / Ч_{заг},$ (1.9)
<i>Показники якості процесу реалізації управлінських рішень</i>	
Рівень досягнення цілей	$K_{дос} = Ва_{г_ц} * R_{ц1} + Ва_{г_ц} * R_{ц2} + \dots + Ва_{г_m} * R_{ц_m} / UR_{пр},$ (1.10)
Рівень колізійності	$R_{кол} = (UR_{пр_{кол}} + UR_{пр_с} + UR_{пр_n}) / UR_{пр},$ (1.11)
Рівень конфліктності	$R_{конф} = K_{ф. конф} / K_{з. конф},$ (1.12)
Термін доведення до виконавців	$T_{дов} = T_d / T_{заг},$ (1.13)
Рівень альтернативності	$R_a = K_a / UR_{пр},$ (1.14)
Рівень оцінки виконавцями	$R_{оц} = (UR_{пр_в} + UR_{пр_{зап}}) / UR_{пр},$ (1.15)
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	$R_{відп} = (UR_{пр_{відп}} + UR_{пр_{невідп}}) / UR_{пр},$ (1.16)
Рівень витратності	$R_{витр} = Ов / Ов_{риз},$ (1.17)

*Джерело. Авторське напрацювання на основі даних джерел: [12, с. 335–344; 13, с. 108–113]*

Примітка. Пояснення позначень:  $UR_{пр}$  – кількість прийнятих управлінських рішень, од.;  $UR_{пр_с}$  – кількість управлінських рішень, прийнятих за якісними критеріями, од.;  $UR_{пр_б}$  – кількість прийнятих бюрократичних управлінських рішень, од.;  $UR_{пр_{нч}}$  – кількість прийнятих нечітких управлінських рішень, од.;  $A$  – кількість альтернатив, од.;  $UR_{пр_3}$  – кількість порівняльних варіантів управлінських рішень, що приймаються, од.;

Ваг – вагомість джерела, %; Д – кількість джерел отримання інформації, од.; n – кількість джерел, од.; В – витрати на прийняття управлінських рішень, тис. грн.; Вв – валові витрати, тис. грн.; Чв – часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.; Ін – необхідний обсяг інформації для прийняття раціональних управлінських рішень в загальному обсязі інформації щодо них, %; Іотр – отримана інформація, %; Чзал. пр. – чисельність працівників, залучених до процесу прийняття управлінських рішень, ос.; Чзаг – загальна чисельність працівників, ос.; Ваг<sub>ц</sub> – вагомість досягнутих цілей, %; Рц – рівень досягнення цілей, %; m – кількість цілей, од.; УРпр<sub>кол</sub> – колізійні рішення, що суперечать чинним нормативно-правовим актам, од.; УРпр<sub>с</sub> – колізійні рішення, що суперечать цілям і стратегії підприємства, од.; УРпр<sub>н</sub> – колізійні рішення, що суперечать внутрішньо-корпоративним нормам і правилам, од.; Кф.конф – кількість функціональних конфліктів при реалізації управлінських рішень, од.; Кз.конф – загальна кількість конфліктів у процесі реалізації управлінських рішень, од.; Т<sub>д</sub> – середній час доведення управлінських рішень до виконавців, год.; Т<sub>заг</sub> – середній час реалізації управлінських рішень, год.; ос.; К<sub>а</sub> – кількість альтернатив реалізації управлінських рішень, од.; УРпр<sub>в</sub> – кількість прийнятих управлінських рішень, що були нереалізовані через відмову їх виконання, од.; УРпр<sub>зап</sub> – кількість прийнятих управлінських рішень, реалізованих із запізненням або за принципом «італійського страйку», од.; УРпр<sub>відп</sub> – кількість прийнятих управлінських рішень відповідно до тенденцій зовнішнього середовища, од.; УРпр<sub>невідп</sub> – кількість управлінських рішень, що не відповідають тенденціям зовнішнього середовища, од.; Ов – обсяг можливих витрат внаслідок реалізації управлінських рішень, тис. грн.; Ов<sub>риз</sub> – обсяг витрат на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.

На основі визначених значень показників розрахуємо індекси якості прийняття/реалізації управлінських рішень на підприємстві за формулою:

$$I_{\text{пр.упр.ріш.}} / I_{\text{реал.упр.ріш.}} = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_1 + \Pi_2 + \dots + \Pi_i}{n}, \quad (1.18)$$

де  $\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_n$  – показники оцінки якості прийняття/реалізації управлінських рішень на підприємстві; n – кількість цих показників оцінки.

Інтегральний індекс якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень з використанням визначених значень індексів:

$$I_{\text{еф.упр.ріш.}} = \frac{\sum_{i=1}^n I_{\text{пр.упр.ріш.}} + I_{\text{реал.упр.ріш.}}}{n}, \quad (1.19)$$

де  $I_{\text{пр.упр.ріш.}}$ ,  $I_{\text{реал.упр.ріш.}}$  – індекс оцінки якості процесів прийняття/реалізації управлінських рішень на підприємстві; n – кількість індексів оцінки.

Індекси та інтегральний індекс якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень має наближатися до 1. Так, якщо  $I_{\text{пр.упр.ріш.}}$ ,  $I_{\text{реал.упр.ріш.}}$ ,  $I_{\text{еф.упр.ріш.}}$  знаходяться: в межах 0,0–0,24, то процес їх прийняття та реалізації на підприємстві характеризується незадовільним рівнем; в межах 0,25–0,49 – задовільним; в межах 0,5–0,74 – достатнім; в межах 0,75–1 – високим.

Представлена методика оцінки дозволить визначити рівень якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень на підприємстві, сформулювати напрями його удосконалення.

Оцінку якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень у період 2019–2020 році здійснимо на прикладі підприємств з виробництва хліба і хлібобулочних виробів (табл. 3).

Як бачимо, за аналізований період кількість управлінських рішень щорічно зростала. При цьому більша їх половина (82,4% та 79,5% за роками відповідно) мала якісні характеристики. Проте, були прийняті і бюрократичні (17,6% і 20,5%) і нечіткі (38,4% та 31,8%) управлінські рішення.

Таблиця 3.

Вихідні дані для аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві у 2019–2020 роках

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне, (+/-)	відносне, %
<i>Процес прийняття управлінських рішень</i>				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од., з них:	125	132	7	5,6
– з якісними характеристиками, од.	103	105	2	1,9
– бюрократичні, од.	22	27	5	22,7
Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.	48	42	-6	-12,5
Кількість альтернативних варіантів при прийнятті управлінських рішень, од.	214	215	1	0,5
Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.	54	55	1	1,9
Кількість інформаційних джерел для прийняття управлінських рішень, од.	66	71	5	7,6
Обсяг валових витрат, тис. грн.	253921	261876	7955	3,1
Обсяг фінансових витрат, тис. грн.	101339	109511	8172	8,1
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	109	111	2	1,8
Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	0	0,0
Частка отриманої інформації, %	63	66	3	4,8
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	241	243	2	0,8
Загальна чисельність працівників, ос.	498	512	14	2,8
<i>Процес реалізації управлінських рішень</i>				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од.	125	132	7	5,6
Рівень досягнення цілей, %	113	117	-	3,5
Колізійні управлінські рішення, од., що:				
– суперечать чинним нормативно-правовим актам	22	23	1	4,5
– не відповідають цілям та стратегіям підприємства	10	12	2	20,0
– не відповідають внутрішнім нормам і правилам	16	18	2	12,5
Загальна кількість конфліктів, од., з них:	30	28	-2	-6,7
– функціональних	11	12	1	9,1
Середній термін доведення прийнятих управлінських рішень для їх реалізації до виконавців, год.	2	2	0	0,0
Середній час реалізації, год.	57	61	4	7,0
Кількість альтернатив в процесі реалізації управлінських рішень, од.	199	206	7	3,5
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких, од.:				
– не відбулася через відмову їх виконувати	6	10	4	66,7
– відбулася із запізненням або за принципом «італійського страйку»	10	17	7	70,0
– відповідає тенденціям зовнішнього середовища	117	118	1	0,9
– не відповідає тенденціям зовнішнього середовища	2	4	2	100,0
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	9212	9171	-41	-0,4
Обсяг витрат на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.	21087	26122	5035	23,9

*Джерело. Авторське напрацювання на основі інформаційних даних підприємства*

*Оцінка якості процесу прийняття управлінських рішень*

Завжди був вибір альтернативності варіантів, проте кількість використаних інформаційних джерел для прийняття управлінських рішень у досліджуваний період була незначною.

Обсяг валових витрат підприємства на прийняття управлінських рішень за аналізований період зріс майже на 3,1%, а фінансових – на 8,1%. Часові витрати на прийняття управлінських рішень зросли на 2 год.

Протягом досліджуваного періоду до процесу прийняття управлінських рішень залучалася половина працівників підприємств (241 та 243 відповідно).

Визначимо рівень прийняття управлінських рішень на підприємстві, використовуючи показники, наведені у таблиці 3:

1. Рівень чіткості:

$$P_{\text{ч}}^{2019} = ((125 - 103) / 125) * 100 = 17,6\%; \quad P_{\text{ч}}^{2020} = (132 - 105) / 132 * 100 = 20,5\%.$$

Розрахунки показали, що на підприємстві управлінські рішення приймалися переважно з якісними характеристиками. В той же час, щорічне підвищення рівня їх чіткості вимагає від менеджерів залучення додаткового обсягу ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних, фінансових тощо).

2. Рівень структуризації:

$$P_{\text{стр}}^{2019} = ((22 + 48) / 125) * 100 = 56,0\%; \quad P_{\text{стр}}^{2020} = ((27 + 42) / 132) * 100 = 52,3\%.$$

Вважається, що чим вище значення показника, тим нижчою є структурна якість прийняття управлінських рішень. Розраховані значення даного показника підприємстві протягом трьох років були високими.

3. Рівень альтернативності:

$$P_{\text{ал}}^{2019} = (214 / 125) * 100 = 171,2\%; \quad P_{\text{ал}}^{2020} = (215 / 132) * 100 = 162,9\%.$$

Як показали дані, на підприємстві за 2 роки при прийнятті рішень існував альтернативний резерв варіантів, що забезпечувало якість процесу.

4. Рівень порівняння варіантів:

$$P_{\text{пор}}^{2019} = ((125 - 54) / 125) * 100 = 56,8\%; \quad P_{\text{пор}}^{2020} = ((132 - 55) / 132) * 100 = 58,3\%.$$

Вважається, що чим більше буде вироблено порівняльних варіантів, тим якіснішим буде процес прийняття управлінських рішень. Розраховані значення засвідчили, що на підприємстві сформована база порівняльних варіантів дозволила забезпечити достатній рівень якості процесу прийняття управлінських рішень.

5. Обсяг опрацьованої інформації:

$$I_{\text{опр}}^{2019} = ((0,8 * 28) + (0,7 * 15) + (0,6 * 13) + (0,5 * 10) / 121) * 100 = 37,8\%;$$

$$I_{\text{опр}}^{2020} = ((0,8 * 28) + (0,7 * 20) + (0,6 * 12) + (0,5 * 11) / 121) * 100 = 30,6\%.$$

Менеджери підприємства використовували для прийняття управлінських рішень інформацію з різних джерел, проте це не сприяло забезпеченню високого рівня якості даного процесу – необхідно розширювати інформаційну базу.

6. Рівень фінансових витрат:

$$P_{\text{фв}}^{2019} = (101339 / 253921) * 100 = 39,9\%; \quad P_{\text{фв}}^{2020} = (109511 / 261876) * 100 = 41,8\%.$$

7. Рівень часових витрат:

$$P_{\text{чв}}^{2019} = (109 / 125) * 100 = 87,2\%; \quad P_{\text{чв}}^{2020} = (111 / 132) * 100 = 84,1\%.$$

Прийнято, що чим нижчий рівень витрат фінансових ресурсів та часу на прийняття управлінських рішень, тим вищою є якість даного процесу. Розраховані значення засвідчили низький рівень витрат фінансових ресурсів та високий рівень витрат часу. Отже, рівень останніх вплинув на погіршення якості процесу.

8. Рівень обґрунтованості:

$$\text{Робгр}^{2019} = 63 / 100 = 63,0\%; \quad \text{Робгр}^{2020} = 66 / 100 = 66,0\%.$$

Даний показник повинен бути  $< 100\%$ . Отже, розрахунки засвідчили, що на підприємстві прийняті менеджерами управлінські рішення були обґрунтованими.

9. Рівень залучення працівників:

$$\text{Рзал}^{2019} = (254 / 486) * 100 = 48,4\%; \quad \text{Рзал}^{2020} = (254 / 486) * 100 = 47,5\%.$$

Відомо, що для забезпечення якості процесу прийняття управлінських рішень менеджерам слід залучати більшу половину персоналу підприємства (різних рівнів управління), оскільки це дозволить отримати додаткову чи актуальну інформацію через безпосередній зв'язок зі споживачами, постачальниками, посередниками тощо та забезпечить зниження опору з боку виконавців у процесі реалізації рішень, прийнятих за їх безпосередньої участі. Як бачимо, до процесу прийняття рішень на підприємстві залучалась половина усіх працівників, що є позитивним фактом.

Значення індексу якості процесу прийняття управлінських рішень наступні:

$$\text{Іпр. упр. рiш.}^{2019} = (17,6 + 56,0 + 71,2 + 56,8 + 37,8 + 39,9 + 87,2 + 63,0 + 48,4) / 9 = 53,1\%;$$

$$\text{Іпр. упр. рiш.}^{2020} = (20,5 + 52,3 + 62,9 + 58,3 + 30,6 + 41,8 + 84,1 + 66,0 + 47,5) / 9 = 51,6\%.$$

Так, згідно розрахунків, індекс якості прийняття управлінських рішень на підприємстві у 2019–2020 роках знаходився в межах 0,5–0,74, отже даний процес на підприємстві характеризувався достатнім рівнем якості.

*Оцінка якості процесу реалізації управлінських рішень*

На підприємстві визначені цілі виконувалися і протягом року формувалися та реалізувалися додаткові. Проте, в процесі реалізації виникали колізії: деякі прийняті до реалізації рішення суперечили чинним нормативним актам і/або цілям, стратегіям і/або внутрішньо-корпоративним нормам і правилам. Прийняті рішення доводилися до працівників для їх реалізації протягом 2–3 год., а реалізовувалися – протягом 2–3 днів залежно від рівня складності виконання.

Управлінці підприємства не лише при прийнятті управлінських рішень, а й при їх реалізації здійснюють пошук альтернативних варіантів задля досягнення економії часу, усіх видів ресурсів тощо. Так, у 2019 році – по 9 та 46; у 2020 році – по 42 та 21 було запропоновано відповідно 2 та 3 альтернативи реалізації.

Однак, слабкою стороною процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві було те, що певна кількість прийнятих рішень не була реалізована зовсім або ж реалізована із запізненням через низку причин (відмова реалізовувати виконавцем; невчасний початок, сповільнення або незавершення процесу реалізації). При цьому сильною стороною було те, що близько 98% усіх рішень відповідали тенденціям зовнішнього середовища, отже, були актуальними.

Процес реалізації управлінських рішень є витратним. Так, на підприємстві на даний процес було витрачено у 2019–2020 рр. – 30,3 і 35,3 млн. грн. відповідно.

Визначимо рівень якості процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві, використовуючи показники, наведені у таблиці 3:

1. Рівень досягнення цілей:

$$\text{Кдос}^{2019} = (0,7 * 62 + 0,6 * 24 + 0,9 * 27) / 125 = 59,2\%;$$

$$\text{Кдос}^{2020} = (0,5 * 38 + 0,9 * 39 + 0,6 * 55) / 132 = 66,0\%.$$

За розрахунками встановлено, що підприємство у період 2019–2020 років в процесі реалізації управлінських рішень отримало ефект на 59,2% та 66,0% відповідно. Тобто даний процес характеризувався достатнім рівнем.

2. Рівень колізійності:

$$\text{Ркол}^{2019} = ((22 + 10 + 16) / 125) * 100 = 39,7\%;$$

$$R_{\text{кол}}^{2020} = ((23 + 12 + 18) / 132) * 100 = 43,8\%.$$

Як бачимо, реалізація управлінських рішень у 2019–2020 роки відповідно на 39,7% і 43,8% відповідали чинному законодавству, стратегії та цілям підприємства, внутрішньо-корпоративним нормам і правилам. Тобто при реалізації управлінських рішень були суперечливі колізії, на які менеджерам необхідно звернути увагу.

3. Рівень конфліктності:

$$R_{\text{конф}}^{2019} = (11 / 30) * 100 = 36,7\%; \quad R_{\text{конф}}^{2020} = (12 / 28) * 100 = 42,9\%.$$

Отримані значення показали, що у процесі реалізації управлінських рішень були випадки конфліктів, що не сприяло отриманню максимальному ефекту.

4. Терміновість доведення до виконавців:

$$T_{\text{дов}}^{2019} = (2 / 57) * 100 = 3,5\%; \quad T_{\text{дов}}^{2018} = (2 / 61) * 100 = 3,3\%.$$

Як бачимо, прийняті рішення задля їх реалізації доводилися до виконавців швидко і загалом тривалість реалізації в середньому теж була недовгою.

5. Рівень альтернативності:

$$P_a^{2019} = (199 / 125) * 100 = 164,5\%; \quad P_a^{2020} = (206 / 132) * 100 = 156,1\%.$$

Значення показника за 2019–2020 роки засвідчили, що управлінські рішення в процесі реалізації на підприємстві мали значний відсоток альтернативних варіантів (відповідно 64,5% та 56,1%) – це є доказом якості даного процесу.

6. Рівень оцінки виконавцями:

$$P_{\text{оц}}^{2019} = ((6 + 10) / 125) * 100 = 12,8\%; \quad P_{\text{оц}}^{2020} = ((10 + 17) / 132) * 100 = 20,5\%.$$

На підприємстві протягом 2019–2020 років була незначна кількість ситуацій, при яких працівники відмовлялися реалізовувати прийняті управлінські рішення або ж зволікали. Однак, менеджерам і цих випадків необхідно позбавитися.

7. Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища:

$$P_{\text{відп}}^{2019} = ((117 + 2) / 125) * 100 = 95,2\%; \quad P_{\text{відп}}^{2020} = ((118 + 4) / 132) * 100 = 92,4\%;$$

Зрозуміло, що зовнішні чинники постійно здійснюють вплив як на процес прийняття, так і на процес реалізації управлінських рішень. І необхідно, щоб ці процеси відповідали сучасним інноваційним тенденціям середовища. Таку відповідність підтвердили значення даного показника у період 2019–2020 років.

8. Рівень витратності:

$$P_{\text{витр}}^{2019} = (9212 / 21087) * 100 = 43,7\%; \quad P_{\text{витр}}^{2020} = (9171 / 26122) * 100 = 35,1\%;$$

Значення показника засвідчили незначний відсоток витратності в процесі реалізації управлінських рішень на підприємстві. Але менеджерам і при цьому відсотку витратності необхідно оцінювати відповідність отриманого ефекту від реалізації рішень понесеним витратам.

Визначимо індекс якості процесу реалізації управлінських рішень:

$$I_{\text{реал. упр. ріш.}}^{2019} = (59,2 + 39,7 + 36,7 + 3,5 + 64,5 + 12,8 + 95,2 + 43,7) / 8 = 44,4\%;$$

$$I_{\text{реал. упр. ріш.}}^{2020} = (66,0 + 43,8 + 42,9 + 3,3 + 56,1 + 20,5 + 92,4 + 35,1) / 8 = 45,0\%.$$

Як показали розрахунки, індекс якості процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві був в межах 0,025–0,49, отже процес їх реалізації впродовж 2019–2020 років характеризувався задовільним рівнем.

Основним результативним показником управлінської діяльності підприємства є отримання ефекту від процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Це творчий процес вибору альтернативних варіантів менеджерами і персоналом з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Проведена оцінка якості процесів прийняття і реалізації управлінських рішень засвідчила, що підприємство протягом аналізованого періоду характеризувалося: достатнім рівнем процесу прийняття управлінських рішень та задовільним рівнем процесу їх реалізації.

Отже, визначений інтегральний індекс на підприємстві склав:

$$\text{Іупр. ріш.}^{2019} = (0,531 + 0,444) / 2 = 0,488 \rightarrow 1 \text{ (достатній рівень);}$$

$$\text{Іупр. ріш.}^{2020} = (0,516 + 0,45) / 2 = 0,483 \rightarrow 1 \text{ (достатній рівень).}$$

Визначимо вплив процесів прийняття і реалізації управлінських рішень на прибутковість підприємства на основі економетричної моделі, яка є мультиплікативною, тобто враховує вплив на чистий прибуток найбільш істотних факторів (вибраних) (табл. 4).

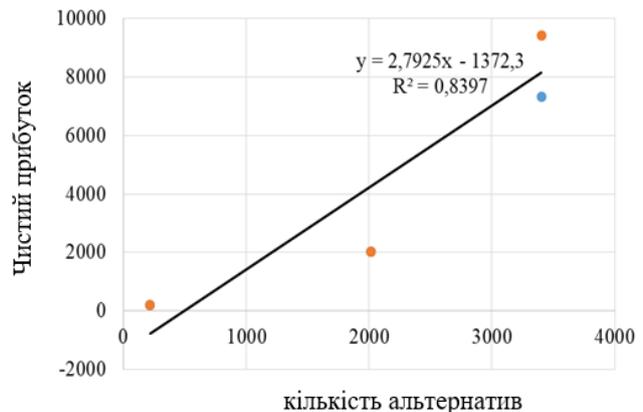
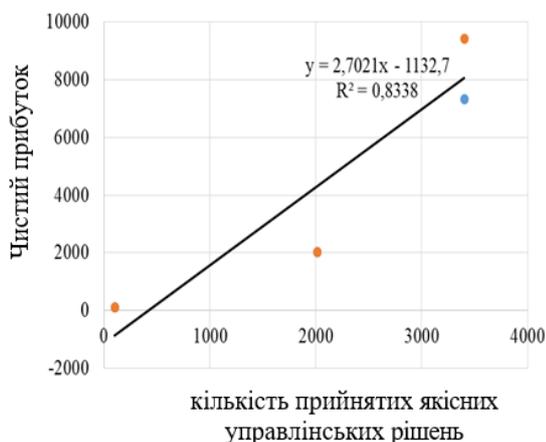
Таблиця 4.

Дані для формування множинної регресійної моделі для підприємства в період 2019–2020 років

Показники	Позначення	2019 р.	2020 р.
<i>Процес прийняття управлінських рішень</i>			
Чистий прибуток, тис. грн.	Y	7323	9398
Кількість прийнятих якісних управлінських рішень, од.	X <sub>1</sub>	103	105
Кількість альтернатив, од.	X <sub>2</sub>	214	215
Обсяг валових витрат, тис. грн.	X <sub>3</sub>	253921	261876
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	X <sub>4</sub>	109	111
Частка отриманої інформації, %	X <sub>5</sub>	63	66
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	X <sub>6</sub>	241	243
<i>Процес реалізації управлінських рішень</i>			
Чистий прибуток, тис. грн.	Y	7323	9398
Рівень досягнення цілей, %	X <sub>1</sub>	113	117
Загальна кількість конфліктів, од.	X <sub>2</sub>	30	28
Середній час реалізації, год.	X <sub>3</sub>	57	61
Кількість альтернатив, од.	X <sub>4</sub>	199	206
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких не відбулася чи відбулася із запізненням, од.	X <sub>5</sub>	16	27
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких відповідає тенденціям зовнішнього середовища, од.	X <sub>6</sub>	117	118
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	X <sub>7</sub>	9212	9171

Джерело. Авторське напрацювання на основі інформаційних даних підприємства

Підтвердимо точковими графіками наявність/відсутність зв'язку між чистим прибутком і факторами процесу прийняття управлінських рішень (рис. 2).



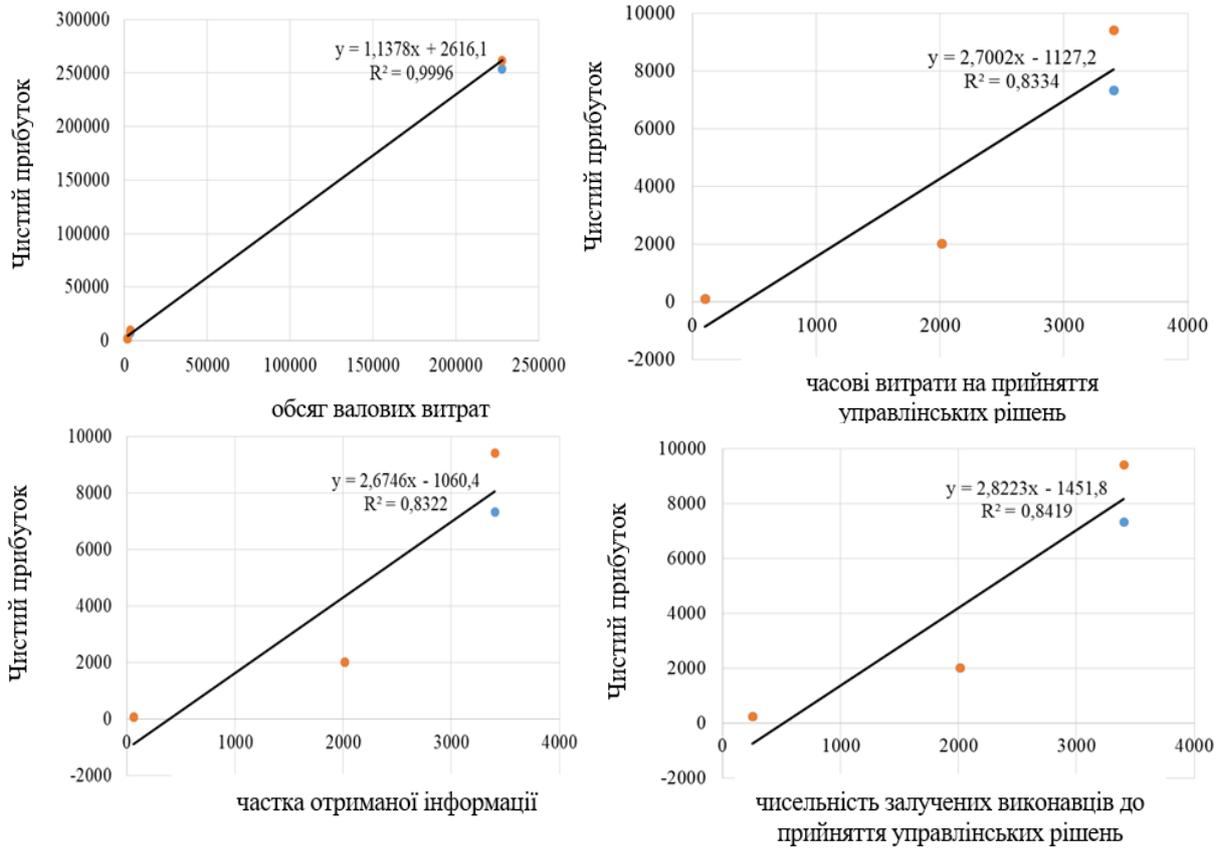
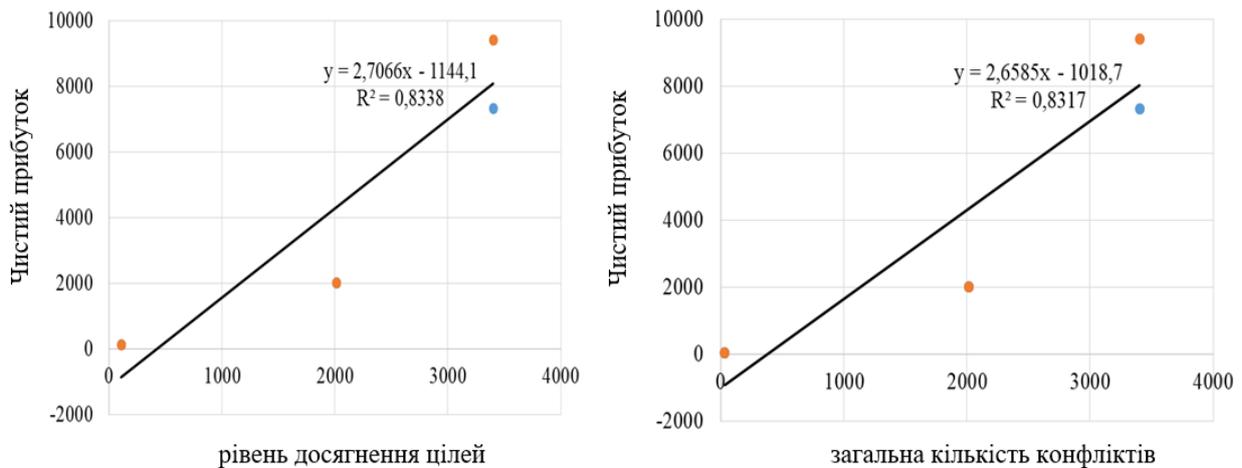


Рис. 2. Рівень залежності між чистим прибутком та факторами процесу прийняття управлінських рішень для підприємства у період 2019–2020 років

Джерело. Авторське напрацювання

Графіки засвідчили значний кореляційний зв'язок між чистим прибутком та факторами процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Підтвердимо наявність/відсутність зв'язку між значенням чистого прибутку і факторами процесу реалізації управлінських рішень (рис. 3).



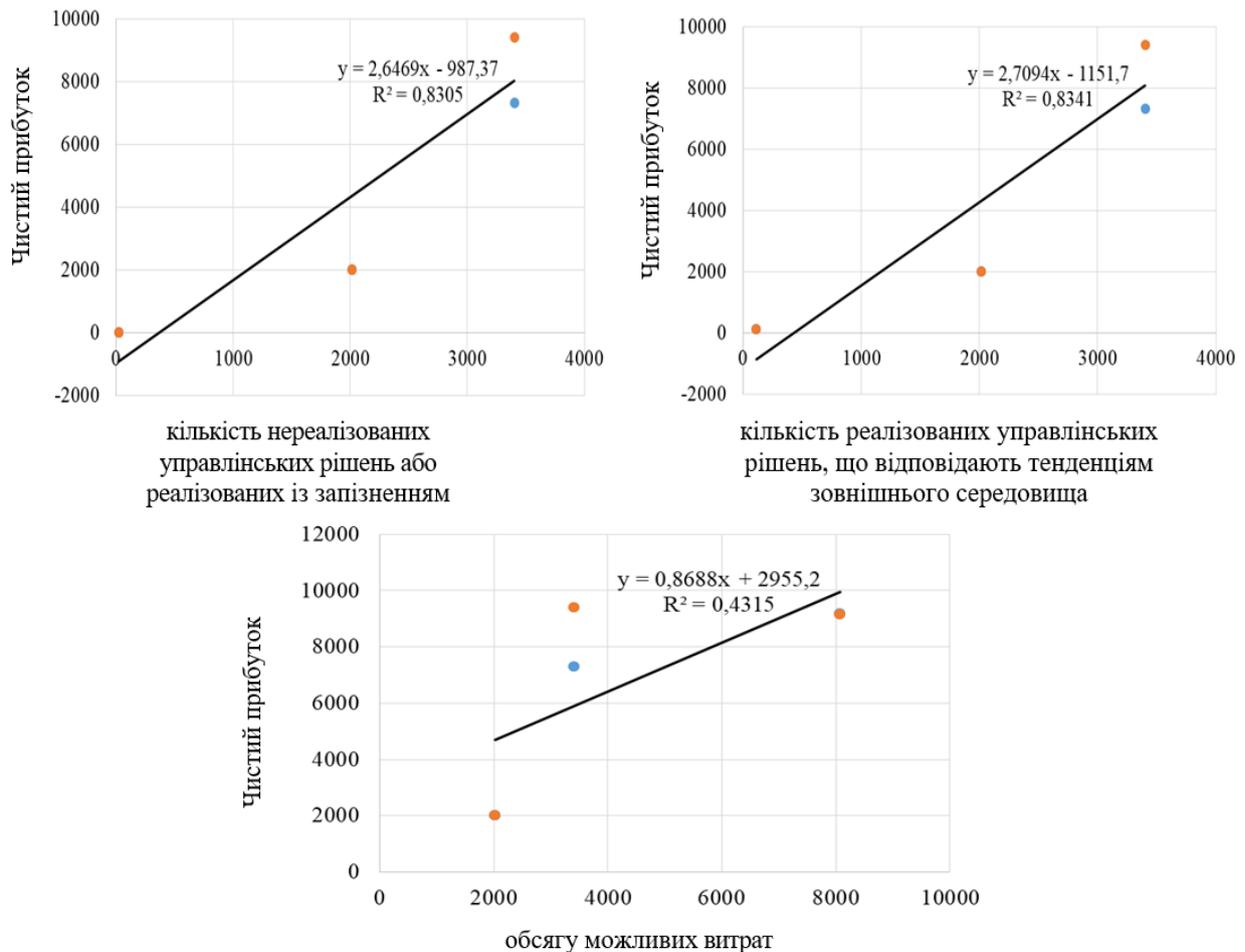


Рис. 3. Рівень залежності між чистим прибутком та факторами процесу реалізації управлінських рішень для підприємства у період 2019–2020 років

*Джерело. Авторське напрацювання*

Як бачимо, характер взаємозалежності таких виробничих параметрів, як чистий прибуток і фактори процесу реалізації управлінських рішень (крім обсягу можливих витрат) був значним.

**Висновки.** Отже, на підприємстві рівень якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень протягом 2-х років був достатнім і майже на незмінному рівні. Це свідчить про те, що менеджери і персонал підприємства вчасно та ефективно приймали рішення і в більшості випадків результативно їх реалізовували, що, в свою чергу, забезпечувало досягнення поставлених цілей на достатньому рівні. Дослідження показали, що найкраща лінія тренду описує найвищу залежність розміру чистого прибутку від обсягу валових витрат. Значення  $R^2$  близькі до 1, що свідчить про високий ступінь співпадіння лінії з даними. Загалом виявлено, що рівень прибутковості залежить від якості процесів прийняття і реалізації управлінських рішень на підприємстві.

#### Список бібліографічного опису

1. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. 2012. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012\\_1/Yacuruk\\_112.htm](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm)
2. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібн. К. : «Знання». 2002. 583с.
3. Цюцюра С. В., Цюцюра М. І. (2008). Математична постановка задачі оптимізації складу множини робіт проекту при плануванні проектів модернізації. Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. №1(25). С. 36–41.
4. Яковчук Р. С., Саміло А. В. (. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2017. №10.
5. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Вісник НУ «Львівська політехніка». Львів. 2014. С. 345–351.

6. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посібн. Київ : ВПЦ АМУ. 2012. 344с.
7. Олійниченко О. М. Аспектичний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. №21. С. 79–80.
8. Політило М. П. Методика інтегрального оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1778>
9. Приймак В. М.. Прийняття управлінських рішень : навч. посібн. К. : Атіка. 2008. 240с.
10. Борщ В. І. Оцінювання якості управлінського рішення як результату управлінської діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2014. Т.1. Вип. 2. С. 151–158.
11. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2011. №9. С. 42–45.
12. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків : ХНЕУ. 2007. 400с.
13. Подольчак Н. Ю. Оцінювання рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств шляхом застосування локальних показників. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. №682. 2010. С. 106–115.

### References

1. Ivanchenko N. O., Yatsyuruk V. O. Rozrobka upravliniskih rishen v diyalnosti pidpriemstva Natsionalniy aviatsiyniy universitet. 2012. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012\\_1/Yacuruk\\_112.htm](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm) [in Ukrainian].
2. Shehda A. V. Menedzhment : navch. posibn. K. : «Znannia». 2002. 583s.
3. Tsiutsiura S. V., Tsiutsiura M. I. (2008). Matematychna postanovka zadachi optymizatsii skladu mnozhyny robiv proektu pry planuvanni proektiv modernizatsii. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva : zb. nauk. pr.* №1(25). S. 36–41.
4. Iakovchuk R. S., Samilo A. V. (. Teoretychni aspekty rozrobky ta pryiniattia upravliniskiykh rishen v umovakh nadzvychainykh sytuatsii. *Derzhavne upravlinnia : udoskonalennia ta rozvytok*. 2017. №10.
5. Mala N. T., Pronyk I. S. Mystetstvo pryiniattia upravliniskoho rishennia. *Visnyk NU «Lvivska politekhnik»*. Lviv. 2014. S. 345–351.
6. Bakumenko V. D. Derzhavno-upravliniski rishennia : navch. posibn. Kyiv : VPTs АМУ. 2012. 344s.
7. Oliinychenko O. M.. Aspektyni pidkhdid do vyznachennia poniattia «upravlinske rishennia». *Naukovi pratsi NUKhT*. 2007. №21. S. 79–80.
8. Politylo M. P. Metodyka intehralnogo otsiniuvannia upravliniskiykh rishen v systemi upravlinnia innovatsiynym rozvytkom subiektiv kooperuvannia. *Efektivna ekonomika*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1778>
9. Pryimak V. M. Pryiniattia upravliniskiykh rishen : navch. posibn. K. : Atika. 2008. 240s.
10. Borshch V. I. Otsiniuvannia yakosti upravliniskoho rishennia yak rezultatu upravlinskoj diialnosti. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. 2014. Т.1. Vyp. 2. S. 151–158.
11. Balabaniuk Zh. M. Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti rishen z rukhu personalu orhanizatsii. *Ekonomika ta derzhava*. 2011. №9. S. 42–45.
12. Havkalova N. L. Sotsialno-ekonomichnyi mekhanizm efektyvnosti menedzhmentu personalu: metodolohiia ta kontseptsiiia formuvannia. *Kharkiv : KhNEU*. 2007. 400s.
13. Podolchak N. Yu. Otsiniuvannia rivnia sotsialno-ekonomichnoi efektyvnosti system menedzhmentu pidpriemstv shliakhom zastosuvannia lokalnykh pokaznykiv. *Visnyk NU «Lvivska politekhnik»*. №682. 2010. S. 106–115.

Дата подання публікації 09.03.2021р.

*DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-11>*

УДК 336.761:330.46:330.16

Ліпич Л.Г., доктор економічних наук, професор,  
кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
Lipych L., Doctor of Economics, Professor,  
Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities  
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>,

Хілуха О.А., кандидат економічних наук, доцент,  
кафедра економіки підприємства та інформаційного забезпечення,  
Khilukha O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Enterprise Economics and Information Support  
<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>,

Кушнір М.А., кандидат економічних наук,  
кафедра прикладної економіки та бізнесу,  
Kushnir M., Candidate of Economic Sciences,  
Department of Applied Economics and Business  
<https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>,

## ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Луцький національний технічний університет,  
Львівський університет бізнесу та права,  
Український католицький університет*

З розвитком досліджень у галузі поведінкової економіки зростає актуальність їх впливу на процеси прийняття рішень.

Мета статті - критичний аналіз ефективності управління підприємством з точки зору поведінкової економіки.

Встановлено, що напрямок розвитку організації інтегрується з поведінкою менеджерів. Завдання лідера - зменшити напругу між підтримкою статусу-кво та потребою в інноваціях. Доведено, що розвиток підприємств майбутнього вимагає використання нетрадиційних методів управління, які створюються на горизонтальних соціальних зв'язках, де працівники рівні, незалежно від важливості їх ролі на підприємстві, а не відносин "начальник" - підпорядковані ". Розглядаються пастки раціональності, в які можуть потрапити підприємства. Якірна пастка: Людський розум може позначати отриману інформацію спочатку як «якір», який не вимагає розгляду інших варіантів. Пастка для планування: Більшість керівників вважають, що вони мають дар передбачення. Рейтингова пастка: компанія впевнена, що у неї краща ресурсна позиція або що вона краще справляється із завданнями, ніж конкуренти. Пастка витрат: Підприємства продовжують нерелевантні проекти. Пастка управління "сілосом": відсутність здатності команди працювати в команді та орієнтація кожного на окремі завдання. Зазначається, що для усунення цих пасток необхідно дотримуватися дистанції від першої інформації, вислуховувати критичні думки, звертатися до різних джерел, розподіляти завдання між різними командами та критикувати поточні процедури. Розуміння того, що емоції домінують над раціональністю, дозволяє менеджерам зробити контроль за поведінкою свідомим. Обґрунтовано, що напрямком підвищення управлінської компетентності є впровадження раціональності в механізми, в яких переважають емоції.

Доведено, що джерелом ефективного управління є мотивація, яка об'єднує працівників у гармонійні колективи. Компонент, що об'єднує команду, - стандарти етичної поведінки. Ефективними способами мотивації є самомотивація. Безкомпромісний характер контролю підвищує етику поведінки працівників

*Ключові слова: "бірюзова" організація, пастка "якоря", пастка понесених витрат, пастка планування, пастка рейтингування, пастка "сілосного" управління, контролювання, мотивування.*

## EFFECTIVE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF BEHAVIORAL ECONOMY

*Lutsk National Technical University,  
Lviv University of Business and Law,  
Ukrainian Catholic University*

With the development of research in the field of behavioral economics, the relevance of their impact on decision-making processes is growing.

The purpose of the article is a critical analysis of the effectiveness of enterprise management in terms of behavioral economics.

It is established that the direction of development of the organization is integrated with the behavior of managers. The leader's task is to reduce the tension between maintaining the status quo and the need for innovation. It is proved that the development of enterprises of the future requires the use of non-traditional management methods, which are created on horizontal social ties, where employees are equal, regardless of the importance of their role in the enterprise, not the relationship "boss" -subordinate. Anchor Trap: The human mind may initially label information as an "anchor" that does not require consideration of other options. Planning Traps: Most executives believe they have the gift of foresight Rating Trap: A company believes it has the best position or that it copes better with tasks than competitors Cost trap: Businesses continue irrelevant projects Silo management trap: lack of team ability to work in a team and focus on individual tasks It is noted that to eliminate these traps it is necessary to keep distance from first information, listen to critical thoughts, turn to different sources, distribute tasks among different teams and criticize current procedures. Understanding that emotions dominate rationality allows managers to make behavior control conscious. It is substantiated that the direction of increasing managerial competence is the introduction of rationality in the mechanisms in which emotions predominate.

It has been proven that the source of effective management is motivation, which unites employees into harmonious teams. The component that unites a team is standards of ethical behavior. Effective ways of motivation are self-motivation. The uncompromising nature of control increases the ethics of employee behavior

*Key words: "turquoise" organization, "anchor" trap, cost trap, planning trap, rating trap, "silo" management trap, control, motivation.*

**Постановка завдання у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** З моменту ідентифікації економіки як науки в 1776 році (узгоджена дата публікації праці А. Сміта) і до кінця 20 століття домінувала парадигма homo oeconomicus. Ця концепція передбачає, що людина є розумною істотою, і при прийнятті рішень керується здоровим глуздом. Однак розвиток нейробіології та пов'язані з нею дослідження людського мозку, а також дослідження психологів, когнітивістиків, соціологів і антропологів заклали сумніви в істинність парадигми про раціональність людської поведінки. Все більше досліджень вказують, що саме емоції, а не раціональність визначають поведінку людей коли вони приймають рішення. Це дало поштовх до появи нового напрямку, що носить назву поведінкова економіка. Дослідження в цій царині акцентують увагу на реальній поведінці людей, а не на задекларованих знаннях про поведінку споживачів та процесах прийняття ними управлінських рішень. Виникнення в економічній теорії такого напрямку, як «поведінкова економіка», по праву може вважатися одним із самих значимих і цікавих подій у розвитку економічної науки за останні кілька десятиріч років. Поведінкова економіка з початку свого розвитку виступала з критикою неокласичної економічної теорії, зокрема її моделі раціонального вибору, характеристик «людини економічної», уявлень про її раціональність, мотивів її діяльності тощо. Методологічна відмінність поведінкової економіки від неокласичної економічної теорії полягає у використанні експериментальних методів, а також включенні розробок з інших суміжних соціальних дисциплін, особливо психології та соціології. Дослідження у сфері поведінкової економіки набувають усе більшої популярності та актуальності, з огляду на те, що вони спрямовані на підвищення пояснювальних та прогностичних можливостей економічних теорій, особливо в періоди криз та невизначеності, і дають змогу врахувати психологічні особливості та ірраціональну природу економічних агентів у процесі прийняття економічних рішень. Із розвитком досліджень у сфері поведінкової економіки зростає й актуальність її впливу на процеси прийняття рішень.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням впливу поведінкових чинників займалася значна кількість учених, найбільший внесок зробили такі нобелівські лауреати:

– Д. Акерлоф, М. Спенс, Д. Стігліц – «За аналіз ринків з асиметричною інформацією», 2001 р. [1];

– Д. Канеман, А. Тверські – «За дослідження в області прийняття рішень і механізмів альтернативних ринків», 2002 р. [2];

– Т. Шеллінг – «За поглиблення нашого розуміння сутності конфлікту і співробітництва шляхом аналізу теорії ігор», 2005 р. [3];

– Р. Шиллер, Ю. Фама, Л. Хансен – «За емпіричний аналіз зміни цін на активи», 2013 р. [4].

Розвиток поведінкової економіки тісно пов'язаний з розвитком неокласичної економічної теорії, оскільки більшість поведінкових моделей, концепцій і сфер дослідження засновані на теоріях представників цієї економічної школи. Так, теорія Р. Талера «керованого вибору» показує, що людина значною мірою сама не контролює свою поведінку, що суперечить економічній теорії [5]. У роботах М. Ребіна висвітлені питання, пов'язані з психологічними аспектами зміни економічних уподобань [6]. В. Пезендорфер здійснив порівняльний аналіз досягнень у поведінковій економіці [7]. Дж. Гінакоплос, Д. Пірс та Е. Стечет у своїй роботі звертають увагу на вплив соціального чинника та думки оточуючих на вибір індивіда [8]. Різні аспекти формування та розвитку поведінкової економіки як нового напрямку економічних досліджень висвітлені у працях таких учених, як В. М. Бутенко, В. В. Грецька-Миргородська, Б. М. Данилишин, О. І. Колядич та інших. Окремим напрямом досліджень є теорія поведінкових фінансів, яка досліджує взаємозв'язок прийняття фінансових рішень та психології поведінки учасників фінансових відносин. Питання поведінкових фінансів обговорюються у роботах П. Ілляшенка, А. А. Капелюш, Т. О. Кізіми, М. О. Кужелева, Л. Г. Ліпич [9], А. В. Нечипоренко, І.З.Сторонянської [9]. Разом з тим теоретичний базис аналізу проблем поведінкової економіки залишається в рамках неокласичної парадигми. Сучасні роботи вчених спрямовані на розгляд основних положень методології поведінкової економіки.

**Метою цієї статті** є критичний погляд на ефективність управління підприємствами з точки зору поведінкової економіки. Міркування базуються на результатах досліджень у галузі поведінкової економіки, опублікованих у літературі. У дослідженні використовуються методи логіки (індукції, дедукції) та критичного аналізу, креативного мислення, спостереження, власного досвіду та якісні методи досліджень (співбесіди, спілкування з керівництвом).

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управління не функціонує в природі само по собі, а використовується людьми в їх економічній та соціальній діяльності [10]. Тому актуальним є дослідження поведінки людей, які створюють структурні одиниці, організують та мотивують роботу інших, управляють діяльністю та контролюють її перебіг. З одного боку, управління полягає в підпорядкуванні та вирішенні поточних проблем, з іншого, воно включає стратегічне, довгострокове мислення, пов'язане з визначенням напрямку розвитку підприємства. Основним є формування стратегії, що впливає з прийнятої перспективи розвитку підприємства (організації).

На початку XXI століття спостерігаються надзвичайно швидкі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Це вимагає зосередження уваги на правильному виборі власного напрямку розвитку, що, у свою чергу, пов'язано зі стратегічним управлінням [11], яке імплементоване в абстрактне мислення, з яким у працівників, зазвичай, виникають труднощі. Встановлення напрямку розвитку організації, як правило, інтегрується з поведінкою керівників. Вони відповідають за вибір шляху розвитку. Щоб прийняти правильні рішення, керівник повинен правильно управляти власною діяльністю. Перш за все, слід розробити різні моделі та сценарії розвитку. Ніхто не може передбачити, чи запланований сценарій, буде реалізований. Майбутнє важко передбачити, але можна помітити зміни, виявити нові тенденції. Це дозволяє зменшити ризик, пов'язаний з вибором правильного напрямку дій. Завдання лідера - зменшення напруженості між збереженням статусу-кво та потребами в інноваціях. Прикладом може бути розвиток електронного банкінгу. Працівники, які працюють у відділеннях банків, повинні усвідомлювати необхідність набуття нових кваліфікацій та компетентностей. Зрозуміло, що розвиток Інтернет-послуг

супроводжується закриттям філій, а їх працівники змушені перепрофільовуватися на виконання інших завдань.

Одним із досягнень поведінкової економіки є використання механізмів прийняття рішень, пов'язаних із системним мисленням [12]. Люди, як правило, схильні приймати рішення на основі швидкого мислення, що скорочує час та зусилля на аналізуванні проблеми. Використання технік повільного мислення сприяє прийняттю правильних рішень. Це, в свою чергу, вимагає ретельного збору інформації, її аналізу, пошуку аргументів і навіть проведенню різних експериментів. Швидке мислення, що базується на закономірностях, стереотипах чи бажаннях, може призвести до зниження ефективності, а з часом припиненням підприємством своєї діяльності. У закритій економіці соціалістичної системи в Україні багато підприємств утримувалися на ринку без особливих аналітичних та управлінських зусиль. Після зміни економічної та соціальної системи в 1991 році багато підприємств збанкрутували. Дослідження нових тенденцій та впроваджені зміни спонукають до критичного аналізу методів управління, що застосовувались дотепер.

Невідомо, в якому напрямку буде змінюватися світ, однак, розвиток бірюзових організацій вимагає ретельного вивчення нетрадиційних методів управління, розроблених корпораціями [13]. «Бірюзові» компанії - це особливий вид підприємств, принципами управління яких є не жорстка система і чітка ієрархія працівників, а навпаки, ефективність, працездатність і виконання виробничих завдань забезпечуються повною свободою дій, органами самоврядування і кооперацією. «Бірюзові» підприємства створюються на горизонтальних соціальних зв'язках, де працівники рівні між собою незалежно від важливості виконуваної ними ролі на підприємстві, а не на відносинах «начальник- підлеглий».

На Заході «бірюзові» організації поширені в сферах розробки комп'ютерних ігор, медицині, освіті і навіть в автомобільному машинобудуванні та електроенергетиці. Ось деякі з них: Buurtzorg, RHD, Sun Hydraulics, Heiligenfeld, Morning, FAVI, ESBZ, Patagonia, AES, BSO / Origin, Sounds True.

Компанія Valve Corporation займається розробкою комп'ютерних ігор, системного і апаратного забезпечення. Вони виробляють споживчі електронні пристрої, що поліпшують гру на персональному комп'ютері. Valve створили безліч комп'ютерних ігор таких, як Half-Life, Counter-Strike, Dota2 і багато інших. Споживачами Valve Corporation є мільйони гравців по всьому світу, які забезпечують компанії мільярдні доходи. Самі засновники компанії Гейб Ньюелл і Майк Харрінгтон дотримуються «анархістського» підходу в управлінні і вважають, що не мають права вказувати своїм працівникам, що робити. Економіст Valve Яніс Варуфакіс вважає, що «ця компанія забезпечує діяльність не за допомогою примусу, вказівок або ієрархії, а спонтанно». У Valve вважають, що, забезпечивши фахівцям всю повноту використання своїх можливостей, вони зможуть збільшити якість продукції, її технологічність і корисність для споживача. Також в «бірюзових» компаніях набагато легше боротися з дискримінацією за статеву, расову та іншими ознаками, так як в таких компаніях цінуються, перш за все, професійні якості людини, так звані, "hard skills і soft skills", тобто компетентності і знання працівника, здатність вчитися і пристосовуватися до умов підприємства, а не чиношанування і поступливість [14].

Тобто у системі охорони здоров'я, освіти та навіть у промисловості використання концепції холократії (holocrasу «кожен лідер») підвищує операційну ефективність, і це має вирішальне значення для виживання підприємства на ринку. Для того, щоб на ринку діяти таким чином, потрібно встановити цілі та визначити результати, яких необхідно досягти. Це суперечить тенденції приймати рішення на основі традицій, звичок та стереотипів. Для того, щоб підвищити ефективність управління, варто критично оцінити отриману інформацію та висновки, зроблені на її основі. Стратегія заохочення (strategy promote) може бути відповідним методом перевірки правильності прийнятих рішень. Тобто варто створити абсолютно нову команду, яка по-іншому подивиться на проблему.

Ефективним також може бути аналізування як чужих, так і власних помилок. Хоча успіх є результатом багатьох змінних, невдача найчастіше – результат однієї помилки.

Концепція *homo oeconomicus* повільно поступається тезі про значний вплив емоцій на поведінку людини. Це стосується як поведінки окремих споживачів, так і управління підприємством зокрема. І лідерам, і менеджменту нелегко звільнитися від емоцій, приймаючи рішення [15]. Управління, будучи актуальним для підприємства та суспільства з точки зору цінностей конкурує з багатьма іншими напрямками (правилами) [16]. Короткотермінові цілі можуть суперечити довгостроковим. Технології, що сприяють глобальному потеплінню, забезпечуючи ефект сьогодні, можуть призвести до катастрофи в довгостроковій перспективі (наприклад, підвищення рівня морів та океанів). Забезпечення балансу може бути умовою та показником ефективності в довгостроковій перспективі. Однак для цього потрібно прийняти багато рішень, які будуть виходити за рамки рішень окремого підприємства чи навіть окремої країни. В епоху глобалізації, функціонування мережевих підприємств, може знадобитися для створення цінностей, необхідних для сталого розвитку світу.

В економіці, і особливо в управлінні підприємством, раціональні дії мають більше шансів на успіх. Це пов'язано з колективним характером прийняття рішень, з існуванням процедур, які не працюють у домашніх господарствах. Однак підприємства та організації можуть потрапляти в різні пастки раціональності. Один з них - пастка “якоря”. Виявляється, людський розум може ставитися до інформації отриманої першою як до “якоря”, який не потребує розгляду інших варіантів. Переконавання мексиканської влади щодо вигоди від закриття кордонів з іншими країнами спричинило до затримки економічного та соціального розвитку, який важко компенсувати. Невідомо, які наслідки для Великобританії матимуть рішення про вихід із структур Європейського Союзу. Людський розум має тенденцію замикатися завдяки інформації, яка в ньому закріплена. Креативні рішення у військовому мистецтві, як і в економіці, стали можливими завдяки ідеям, що зруйнували існуючі стереотипи (довгі хвилі, перпендикулярний напад у морі, еко банкінг тощо). Для елімінування “якірної” пастки необхідно бути відкритими, тримати дистанцію від першої інформації, яку ви чуєте, слухати критичні думки, звертатися до різних джерел, розподіляти завдання між різними командами та критикувати існуючі процедури.

Досягнення поведінкової економіки охоплюють також сферу функціонування несвідомих думок [17]. Серед керівників може існувати хибна думка щодо оцінки власного потенціалу та ресурсів зовнішнього середовища. Як правило, люди схильні завищувати власні компетентності порівняно з конкурентами. Підприємства-виробники фотокамер були до кінця переконані, що мають правильну технологію та правильну бізнес-модель. Критична оцінка власних компетентностей справа не легка. В таких випадках доцільно використовувати думки незалежних експертів. Віра у перевагу власної компетентності щодо конкурентів може зменшити вашу ефективність роботи на ринку.

Поведінкова економіка дає докази пастки планування. Більшість керівників вважають, що вони мають дар передбачення. Тим часом у багатьох ситуаціях відзначаються затримки у досягненні цілей. Інша пастка стосується рейтингування себе щодо інших суб'єктів зовнішнього середовища. Підприємство впевнене, що воно має кращу ресурсну позицію або що воно краще справляється із завданнями ніж конкуренти. Менеджмент та працівники вважають, що вони мають кращі продукти та компетентності вищі, ніж конкуренти. Аналогічно оцінюється наявна інформація та навички формування та реалізації стратегії функціонування на ринку. Це пов'язано з тим, що вищі оцінки отримує те, що ви знаєте. І, зрозуміло, що кожне підприємство краще знає свою продукцію, бренд та кваліфікацію своїх співробітників. Істотним послабленням успішності управлінських рішень можуть також бути успіхи, досягнуті підприємством. Суб'єкти, які мають хорошу репутацію та фінансовий стан, як правило, ігнорують ризики.

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища необхідно гнучко підходити до витрат і пам'ятати про пастку понесених витрат. Вона базується на тому, що суб'єкти господарювання можуть продовжувати проекти, які вже не є актуальними. Фірма Кодак була впевнена, що паперові фотографії будуть і надалі користуватися попитом. Здається, що, оскільки, наприклад, було вкладено 45% інвестицій, то проект слід завершити, незважаючи на чіткі сигнали, що це лише збільшить збитки. У таких випадках необхідно списати поточні витрати на збитки та вкладати кошти в новий ефективний проект.

Критика припущень про раціональність поведінки відкриває дискусію про вплив емоцій на прийняття рішень. Висновки з проведених досліджень дозволяють підвищити обізнаність працівників у прийнятті рішень. Розуміння, що емоцій домінують над раціональністю дозволяє керівникам зробити контроль над поведінкою більш свідомим. Важливим напрямком підвищення управлінської компетентності може бути впровадження раціональності в механізми, в яких переважають емоції [18]. Нажаль, освоєння інструментів контролю в процесі прийняття рішень - це повільний процес.

Ризик прийняття неправильних рішень може бути меншим, якщо люди усвідомлюють обмеження їх свідомості. Одним з них є здатність помічати та критикувати помилки, допущені іншими, а не власні. З метою усунення цього обмеження при прийнятті рішень доцільно використовувати оцінки опонентів, думки експертів або незалежні думки. Трагедія, яка сталася під час досягнення вершини Евересту, показує, як важко іноді звільнитися від впливу емоцій на ваші рішення [19].

Виявляється, ефективність прийняття рішень може залежати від багатьох тривіальних елементів. Зосередження уваги на одному елементі (завданні) може призвести до того, що ви не помітите інші змінні. Зрелаксована і сита людина приймає рішення відмінні від голодної та втомленої. Відпустки, вихідні дні, тобто вільний час, позитивно впливають на ефективність прийняття рішень [20]. Контроль над рішеннями також означає посилення на інформацію, факти та аргументи. Небезпека підстерігає, коли хтось спочатку приймає рішення, а вже потім шукає аргументи, щоб їх виправдати.

Навіть спосіб подання інформації впливає на її отримання та інтерпретацію. Екстраверт може бути більш надійним, ніж інтроверт [21]. Сумніви щодо того, що потрібно зробити на підприємстві, можуть бути менш прийнятними, ніж схвалення того, що є. Кожен керівник, коли слухає підлеглих, повинен запрограмувати себе на отримання чесних висновків з інформації та дотримуватись дистанції від спільних поглядів. Авторитетний працівник сприйматиметься інакше, ніж рядовий. Також варто пам'ятати, що працівники (підрозділи), які зазнали втрат, вперто відстоюють свої права. Участь успішних працівників або структур набагато менша.

В управлінні підприємствами та організаціями суттєве значення мають ефективність та результативність. Ефективність - це рівень виконання завдань. У свою чергу, ефективність може бути визначена як відношення результатів до витрат. Прагнення до ефективності та результативності звична справа для підприємства. У першому випадку важливо визначити мету, яку потрібно досягти. Це єдиний спосіб оцінити, наскільки вжиті заходи сприяли виконанню завдань. Так само важливо, а може, навіть важливіше визначення ефективності. Економісти розробили багато методів визначення ефективності зусиль підприємства. Це означає, що слід аналізувати власні методи роботи та зосереджуватись на їх удосконаленні з точки зору розумної та ефективної роботи [22].

Іншим, не менш важливим елементом ефективності та результативності управління є здатність працювати разом для досягнення спільної мети. Однією з перешкод є пастка так званого "силосного" управління. Її суть полягає у відсутності здатності колективу до командної роботи та зосередженні кожного на індивідуальних завданнях та потребах, ігноруванні того, що роблять інші. Обмеження цієї практики особливо важливо в умовах зміни бізнес-моделі, на яку впливають глобалізація та соціалізація. Виявляється, контакт клієнта з підприємством це останнє, а не перше, як

це було в минулому [23]. Партнери та споживачі отримують інформацію за межами підприємства. Якщо вони все-таки прийдуть, вони добре підготовлені до перемовин. В умовах цих змін окремі підрозділи або команди повинні впроваджувати нові, ефективні методи передачі інформації та підготовки пропозицій. Те що розміщується у віртуальній локалізації підприємства, набагато важливіше, ніж те, що існує в реальності. На практиці це означає, що традиційні організаційні схеми потребують змін. Прикладом може бути встановлення спільних цілей для директора з маркетингу та IT-директора, завдяки розвитку електронних продажів, а також зростаючого значення віртуального простору підприємства.

Джерелом ефективного управління є також мотивація, яка об'єднує працівників в гармонійно працюючі колективи. У цьому відношенні висновки, зроблені у сфері поведінкової економіки, також можуть виявитися дуже корисними. Компонентом, що об'єднує команду, є встановлення стандартів та їх дотримання. Також варто розглянути питання про використання інших мотиваційних засобів. Однак з пересторогою слід підходити до традиційних фінансових стимулів (так званого методу "батоба та пряника"). Багато досліджень, проведених в рамках поведінкової економіки, вказують на високу ефективність нефінансових засобів мотивації [24]. Розглянути їх використання варто з точки зору підвищення ефективності та результативності управління. Супротив щодо їх використання можна зустріти на вищих рівнях управління. Прикладом може служити підвищення ефективності роботи ювелірних магазинів світових брендів, коли колективи продавців самі приймають рішення, яку продукцію замовити. Однак власники мережі виставкових залів України не ризикнули передати такі повноваження керівникам філій, зберігши їх за собою. Можливо, проведення експерименту в декількох салонах дозволило б перевірити правильність таких дій.

Мотивацію можна розпочати з того, що є важливим, ефективним і водночас важким для реалізації - тобто само мотивації, яка забезпечує найвищу ефективність. Це важко, оскільки у працівників бажання до самовдосконалення зустрічається не часто, як і вміння працювати без нагляду. Однак цього можна досягти використанням різних методів. Ефективними способами мотивації є заохочення працівників та надання їм можливості працювати над собою. Дозвіл працівникам самостійно приймати рішення також збільшує їх відданість. Підтримка команди збільшує їх внутрішню силу, позитивно впливає на прихильність до виконання поставлених завдань. Командна робота, командна атмосфера та компетентність лідера - це також сильні мотиватори. Вони впливають на почуття безпеки, а отже - підвищують ефективність роботи [25]. Залучення працівників до допомоги іншим ще один з мотиваційних інструментів. Інтеграція такої діяльності із системою цінностей підвищує інтегральність команди. Також варто шукати інші способи розкриття потенціалу працівників. Ефективним для мотивації є також організація несподіваних приємних подій. Замість традиційного способу фінансового стимулювання (обітниця корисності), можна мотивувати на основі принципу "зараз, коли". Ця концепція заснована на тому, що керівник організовує щось особливе для команди, як тільки заплановані завдання будуть виконані. Тоді це несподіваний спосіб отримати задоволення від проведення часу в колективі людей, які визначили мету і її досягли.

У традиційній концепції управління контроль пов'язаний з конкретними емоціями, часто заснованими на страсі. Однак такий підхід знижує почуття безпеки та довіри в осіб, яких контролюють. Висновки, з досліджень в галузі поведінкової економіки, дозволяють по-іншому поглянути на проблему контролю. Людська природа складна. Велика частина працівників хоче отримувати особисту користь від нечесної поведінки та одночасно вважати себе праведниками. Частина працівників потребують нагляду, щоб поступати правильно. Розуміючи це, слід використовувати інструменти, які допомагають працівникам залишатися добропорядними. Створення етичних кодексів є доцільним тому, що в них містяться правила та принципи, які потрібно застосувати на практиці. Хорошим рішенням є встановлення працівниками спільних

правил, які захищають їх від нечесності. Доречно зменшити спокуси. Усе, що призначене для служіння загальному благу, має контролюватися. Люди слабхарактерні, вони не можуть протистояти спокусам, тому їх краще усунути. Виявляється, тенденція бути нечесними є більшою в групі. Працівникам легше зламати встановлені правила на благо інших членів команди, ніж на власне. Звернення до власного морального компасу дозволяє дотримуватися чесності. Іноді прості методи, такі як розміщення фотографії очей, що дивляться на працівника, можуть спонукати до чесності.

Незалежно від освіти працівників та довіри між ними, важливо звертати увагу на застережливі сигнали. Це важка ділянка в галузі управління, але необхідна для формування високих позицій підприємства на ринку. Безкомпромісний характер контролю підвищує етику поведінки працівників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Результати досліджень, проведених в рамках поведінкової економіки, дозволяють краще зрозуміти людину як біологічну істоту. Це, у свою чергу, допомагає у виборі відповідних інструментів управління, які будуть направлені на фактичну, а не еталонну поведінку працівників. Дослідження людської природи, і особливо значення емоцій, може сприяти підвищенню ефективності та результативності діяльності. Однак слід пам'ятати, що це довготривалий процес, і результати з'являться через тривалий період часу.

Лише систематичні та послідовні дії можуть поетапно змінювати поведінку працівників. В національній економіці немає поганих чи хороших підприємств. Є лише добре або погано керовані. Дослідження в галузі поведінкової економіки розширюють знання про природу людини, про процеси прийняття рішень, про емоції та раціональність, про інструменти мотивації та про етичний бік поведінки. Однак ключем до розуміння результативності та ефективності управління залишається професійність керівників. Вони несуть відповідальність за роботу над собою, за власний розвиток, а отже - за надання підтримки та визначення напряму розвитку працівників, зайнятих на підприємствах та в організаціях.

### Список бібліографічного опису:

1. Акерлоф Дж. Рынок «лимонов»: неопределенность качества и рыночный механизм. THESIS. 1994. Вып. 5. 104 с.
2. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47. P. 263–291.
3. Шеллинг Т. Стратегия конфликта. Москва. ИРИСЭН. 2007. 366 с.
4. Shiller R. *The Subprime Solution: How Today's Global Financial Crisis Happened, and What to Do about It*. Princeton University Press, 2008. 208 с.
5. Thaler R. Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1980. № 1. P. 39–60.
6. Rabin M. Psychology and Economics. *Journal of Economic Literature*. 1998. Vol. 36, № 3. P. 11–46 .
7. Gul F. Self-Control and the Theory of Consumption. *Econometrica*. 2004. Vol. 72, № 1. P. 119–158 .
8. Geanakoplos J., Pearce D., Stacchetti E. Psychological games and sequential rationality. *Games and Economic Behavior*. 1989. Vol. 1, № 1. P. 60–79.
9. Кушнір М. А., ЛіпичЛ. Г., СторонянськаЛ. З. Поведінкове ціноутворення на фондовому ринку. Монографія. Луцьк. Вежа-Друк, 2017. 200с.
10. Drucker P., Maciarello J., *Drucker na każdy dzień*, Explanator, Poznań 2011.
11. Collins J., Hansen M., *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All*. 2011. 304p.
12. Канеман Деніел. Мислення швидке й повільне. Київ. Наш Формат, 2017. 480с.
13. Laloux F. *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Brussels, Belgium: Nelson Parker. 2014.
14. Тихонов К. Начальники и менеджеры больше не нужны: анархия как технология. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.computerra.ru/211637/valve-anarchy/>. Дата звернення: 05.03.2021.
15. Ariely D., *Potęga irracjonalności*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2009.
16. Thaler, R. H., & Sunstein, C. *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, CT: Yale University Press. 2008 DOI 10.1007/s10602-008-9056-2.
17. Mlodinow, L. *Subliminal: How your unconscious mind rules your behavior*. Vintage. Chapter 8. 2013. 260p.
18. Ohme R., *Emo sapiens. Harmonia emocji i rozumu*, Bukowy Las, Wrocław 2017.
19. Weathers, Beck; Stephen G. Michaud. *Left For Dead: My Journey Home from Everest*. New York: Villard. 2000.
20. Ariely, D. *The (Honest) Truth about Dishonesty*. New York: HarperCollins Publishers. 2012.
21. Cain S. *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. New York, NY. Crown Publishers. 2012. 333 p.
22. Duhigg Ch. *Smarter, Faster, Better*. Penguin Random House LLC. New York. 2016.
23. Scott D. *Nie przeszkadzaj klientowi w zakupach*, PWN, Warszawa. 2015.

24. Sinek S. Liderzy jedzą na końcu. Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie, Helion, Gliwice 2014.
25. Ліпич Л. Г. Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та рівня довіри до працівника. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк. Вежа-Друк, 2017. № 4(12). С.45-51. <https://echas.eunu.edu.ua/index.php/echas/issue/view/23>

### References:

1. Akerlof Dzh. Rynok «limonov»: neopredelennost kachestva i rynochnyy mekhanizm. [Lemons Market: Quality Uncertainty and Market Mechanism]. THESIS. 1994. Vyp. 5. 104 s.
2. Kahneman D., Tversky A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*. Vol. 47. P. 263-291.
3. Shelling T. Strategiya konflikta. [The Strategy of Conflict]. Moskva. IRISEN. 2007. 366 s.
4. Shiller R. (2008). The Subprime Solution: How Today's Global Financial Crisis Happened, and What to Do about It. Princeton University Press. 208 c.
5. Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*. (1), 39-60.
6. Rabin, M. Psychology and Economics. (1998). *Journal of Economic Literature*. Vol. 36 (3), 11-46.
7. Gul, F. Self-Control and the Theory of Consumption. (2004). *Econometrica*. Vol. 72 (1), 119-158.
8. Geanakoplos, J., Pearce, D., Stacchetti, E. (1989). Psychological games and sequential rationality. *Games and Economic Behavior*. Vol. 1(1), 60-79.
9. Kushnir M. A., Lipysh L. H., Storonianska I. Z. Povedinkove tsinoutvorennia na fondovomu rynku. [Behavioral pricing in the stock market]. Monohrafiia. Lutsk. Vezha-Druk, 2017. 200s.
10. Drucker P., Maciarello J., (2011). Drucker na kazhdy dzień, [A Drucker for every day]. Explanator, Poznań.
11. Collins J., Hansen M. (2011). Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All. 304 p.
12. Kaneman Deniel. Myslennia shvydke y povilne. [Thinking fast and slow]. Kyiv. Nash Format, 2017. 480s.
13. Laloux F., (2014). Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness. Brussels, Belgium: Nelson Parker.
14. Tihonov K. Nachalniki i menedzheryi bolshe ne nuzhnyi: anarhiya kak tehnologiya. [Bosses and managers are no longer needed: anarchy as technology]. Elektronnyy resurs. Rezhim dostupa: <https://www.computerra.ru/211637/valve-anarchy/>. Data zvernennya: 05.03.2021.
15. Ariely D. (2009). Potęga irracjonalności. [The power of irrationality]. Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.
16. Thaler, R. H., & Sunstein, C. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven, CT. Yale University Press. DOI 10.1007/s10602-008-9056-2.
17. Mlodinow, L. (2013). Subliminal: How your unconscious mind rules your behavior. Vintage. Chapter 8. 260p.
18. Ohme R. (2017). Emo sapiens. Harmonia emocji i rozumu. [Emo sapiens. Harmony of emotions and reason]. Bukowy Las, Wrocław.
19. Weathers, Beck; Stephen G. Michaud (2000). Left For Dead: My Journey Home from Everest. New York: Villard.
20. Ariely, D. (2012). The (Honest) Truth about Dishonesty. New York: HarperCollins Publishers.
21. Cain, S. (2012). Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking. New York, NY: Crown Publishers. 333 p.
22. Duhigg Ch. (2016). Smarter, Faster, Better. Penguin Random House LLC. New York.
23. Scott D. (2015). Nie przeszkadzaj klientowi w zakupach. [Do not disturb the customer with their purchases] PWN, Warszawa.
24. Sinek S. (2014). Liderzy jedzą na końcu. Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie. [Leaders eat last. Why some teams can work great together and others can't]. Helion, Gliwice.
25. Lipysh L. H. (2017). Vzaiemozalezhnist efektyvnosti diialnosti pidpriemstva ta rivnia doviry do pratsivnyka. [Interdependence of the efficiency of the enterprise and the level of trust in the employee]. Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky. Lutsk. Vezha-Druk, 2017. № 4(12). С.45-51.

Дата подання публікації 26.03.2021р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-12>

УДК 336.025

Негода Ю.В., д.е.н., доцент  
Nehoda Yu. Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-9714-5438>

Березовська Л.О., к.е.н., доцент  
Berezovska L. Candidate of Economic sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-2782-032X>

## ОЦІНКА РЕГУЛЯТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

*Національний університет біоресурсів і природокористування Україна*

Метою статті є оцінка регулятивного потенціалу податку на прибуток підприємств в Україні та розробка пропозицій щодо підвищення його ефективності.

Методологічною основою дослідження виступає системний підхід до вивчення економічних явищ. Серед спеціальних методів використано абстрактно-логічний – при дослідженні регулятивного потенціалу податку на прибуток підприємств та формуванні висновків і рекомендацій; економіко-статистичний – при виявленні тенденцій та закономірностей зміни показників, що характеризують ефективність податкового регулювання; метод порівняння – при дослідженні динаміки окремих показників.

В статті розглянуто проблеми сучасного стану податкової політики в Україні; наведено результати оцінки регулятивного потенціалу податку на прибуток підприємств та розроблено пропозиції щодо підвищення його ефективності; вдосконалено структуру регулятивного потенціалу податку на прибуток підприємств шляхом виділення двох груп його складових, а саме: регуляторноорієнтованих елементів податку та розрахункових податкових інструментів.

На основі проведеного дослідження, в статті розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності регулятивного потенціалу податку на прибуток підприємств в Україні.

*Ключові слова: податкова політика, податкова система, податок на прибуток, регулятивний потенціал, податкова ставка, податкові пільги, податкове навантаження, податковий інструмент.*

## ASSESSMENT OF THE REGULATORY POTENTIAL OF THE INCOME TAX OF ENTERPRISES IN UKRAINE

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

The purpose of the article is to assess the regulatory potential of corporate income tax in Ukraine and develop proposals to improve its efficiency.

The methodological basis of the study is a systematic approach to the study of economic phenomena. Among the special methods used abstract-logical method in the study of the regulatory potential of corporate income tax and the formation of conclusions and recommendations; economic and statistical - in identifying trends and patterns of change of indicators that characterize the effectiveness of tax regulation; method of comparison - in the study of the dynamics of individual indicators.

The problems of the current state of tax policy in Ukraine are considered. The results of the assessment of the regulatory potential of the corporate income tax in Ukraine are presented and proposals for improving its efficiency are developed.

The structure of the regulatory potential of corporate income tax has been improved by distinguishing two groups of its components, namely: regulatory-oriented elements of the tax and settlement tax instruments.

Proposals have been developed to increase the efficiency of the regulatory potential of corporate income tax in Ukraine.

In order to increase the efficiency of income tax, we propose to strengthen its regulatory potential by implementing the principle of social justice in taxation; increase the efficiency of the system of preferential stimulation of enterprises' investment activity; differentiate tax benefits from income tax by types and scale of economic activity; introduce a regressive scale of taxation in order to encourage taxpayers not to hide their profits.

*Key words: tax policy, tax system, income tax, regulatory potential, tax rate, tax benefits, tax burden, tax instrument.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Ефективна податкова політика виступає однією з ключових умов соціально-економічного розвитку держави, забезпечуючи не лише наповнення державного бюджету, але й збереження соціальної стабільності в ній.

Сучасний стан податкової політики в Україні характеризується нестабільністю та низькою ефективністю, що проявляється в існуванні бюджетних дефіцитів та тіньового сектору економіки. Наявні також недоліки і в податковій системі України, яка є результатом податкової політики держави. Саме через недосконалість механізму оподаткування податком на прибуток підприємств нині триває дискусія щодо запровадження податку на виведений капітал та скасування податку на прибуток. Тому існує потреба в дослідженні регулятивного потенціалу податку на прибуток підприємств з метою розробки пропозицій щодо його удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми державного регулювання соціально-економічних процесів у країні за допомогою податкових методів та інструментів досліджувалися в наукових працях таких вітчизняних вчених: В. Андрущенко, Є. Бережного, Д. Веремчук, А. Гречко, О. Григорської, І. Долженко, І. Д'яконові, Т. Єфименко, Р. Жарка, Ю. Іванова, А. Кізими, О. Кондюх, А. Крисоватого, П. Лайка, О. Лемішко, Н. Мазур, В. Мельника, Г. Мельничук, Г. Нагорняк, В. Новицького, М. Онуфрик, А. Соколовської, Д. Стеценка, В. Сусіденко, І. Чугунова та ін.

В контексті окремих податків і зборів розглядали інструменти податкового регулювання соціально-економічного розвитку такі вітчизняні науковці як: О. Борзенкова [1], П. Дубинецька [2], Ю. Іванов, О. [3] та ін.

Проте незважаючи на численні публікації та ґрунтовні системні дослідження науковців, у зв'язку з нестабільністю податкового законодавства, потребують поглибленого аналізу зміни, що відбулися після проведеної податкової реформи, та оцінка їх впливу на соціально-економічні процеси в країні з метою розробки пропозицій щодо удосконалення податкового регулювання на рівні держави.

**Цілі статті.** Метою статті є оцінка регулятивного потенціалу податку на прибуток підприємств в Україні та розробка пропозицій щодо підвищення його ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Регулююча функція податків визначає можливість активного її використання для досягнення певних цілей у процесі державного регулювання економіки.

На думку авторів монографії за ред. Ю. Іванова, «під регулятивним потенціалом податкової системи розуміється сукупність усіх наявних (передбачених чинним законодавством) засобів та можливостей свідомої реалізації регулюючої функції податків, що містяться в кожному окремому податку (зборі) й податковій системі в цілому» [3, с. 15].

На думку О. Борзенкової, «елементами податку на прибуток, орієнтованими на забезпечення регулюючого впливу в економічній та соціальній сферах, є звільнення від податку, прискорена амортизація, податкова знижка, податковий кредит, неоподатковувані резервні фонди, податкові канікули» [1]. Виходячи із наведених вище елементів, вона пропонує застосовувати до них визначення «регуляторноорієнтованих елементів податку».

Податок на прибуток підприємств містить у собі найбільший потенціал податкового регулювання оскільки за своєю природою впливає на кінцеві показники роботи підприємств.

Ефективність регулятивної дії цього податку залежить від наявних основних та додаткових елементів правового механізму податку, а також від вбудованих в нього інструментів податкового регулювання.

Регулятивний потенціал податку на прибуток підприємств, на нашу думку, відображають регуляторноорієнтовані елементи податку, що містяться в його механізмі. До них відносяться податкові ставки, платники податку, об'єкт оподаткування, порядок обчислення та сплати податку, податкові пільги. При зміні цих елементів відбувається регулювання економічних процесів в країні, а саме: переорієнтація бізнесу на більш вигідні види діяльності; зростання або зниження інвестиційної активності суб'єктів господарювання та ін.

Ю. Іванов пропонує відносити до інструментів податкового регулювання податкове навантаження та податковий потенціал, які вони вважають розрахунковими (вбудованими) інструментами [3].

Ми також підтримуємо його думку та включаємо ці інструменти до регулятивного потенціалу податку на прибуток підприємств (рис. 1).

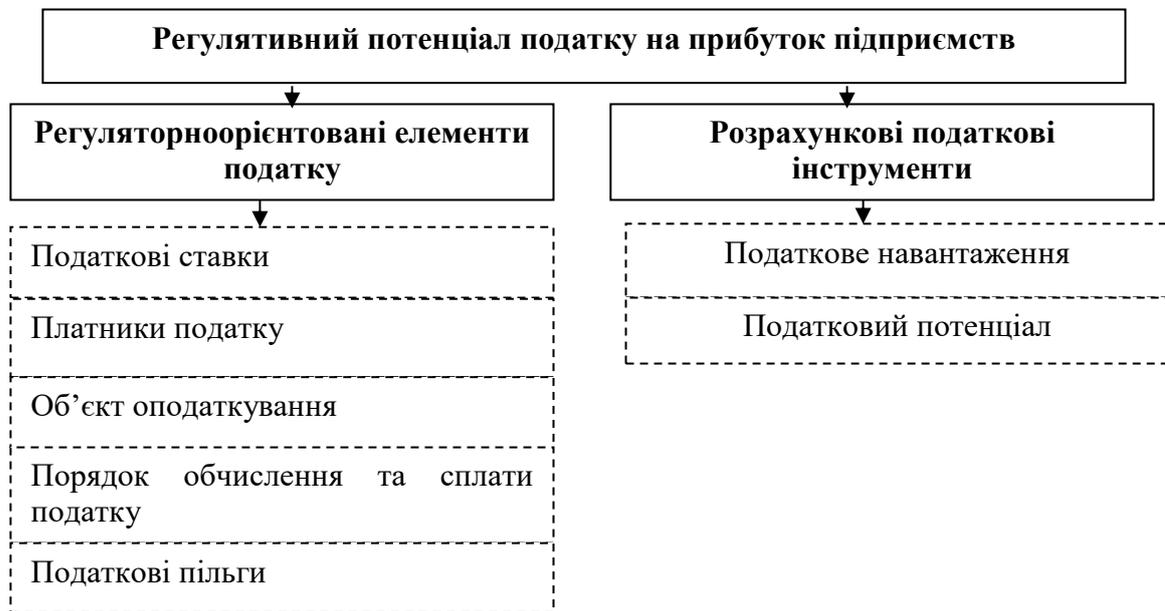


Рис. 1. Регулятивний потенціал податку на прибуток підприємств  
Джерело: узагальнили автори

На думку О. Кондюх, податковий потенціал є основою для планування податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів України. Це стратегічний податковий інструмент, який дозволяє прогнозувати резерв податкових надходжень до бюджету [4].

Податкова ставка є одним з основних елементів податку на прибуток підприємств та важливим інструментом податкового регулювання.

З метою оцінки ефективності регулятивного потенціалу податку на прибуток підприємств проведемо аналіз таких показників як:

- ефективна ставка оподаткування – відношення податкових надходжень до фінансового результату підприємств;
- коефіцієнт продуктивності податку – відношення ефективної ставки податку до його номінальної ставки.

Таблиця 1

Основні показники ефективності регулятивного потенціалу податку на прибуток підприємств в Україні за 2014-2019 рр.

Рік	Обсяг надходжень податку на прибуток до Зведеного бюджету України, млн. грн.	Фінансовий результат до оподаткування підприємств, що отримали прибуток, млн. грн.	Нормативна ставка податку на прибуток підприємств, %	Ефективна ставка податку на прибуток підприємств, %	Коефіцієнт продуктивності податку на прибуток
2014	40201	233624,7	18	17,0	0,94
2015	39053	387652,3	18	10,0	0,56
2016	60223	443012,1	18	13,4	0,74
2017	73397	593168,2	18	12,3	0,68
2018	91109	668893,5	18	13,6	0,76
2019	117317	869642,1	18	13,5	0,75

Джерело: побудовано авторами на основі [5; 6]

З табл. 1 можна зробити висновок, що за період з 2014 по 2019 рр. відбулося як зростання надходжень податку на прибуток підприємств, так і прибутку підприємств, проте ефективна ставка податку за аналізований період не мала загальної тенденції до зростання, так само, як і коефіцієнт продуктивності податку, що можна пояснити існуванням пільгового оподаткування в механізмі даного податку, який міг вплинути на ці показники.

Відповідно до Податкового кодексу України (ПКУ) [7], на ставку податку впливає вид діяльності та приналежність до певної категорії платників податку.

Податок на прибуток сплачується за такими ставками: 18% від прибутку – базова (основна) ставка (п. 136.1 ПКУ); 3% від доходу – для страховиків (загальне страхування); 0% від доходу – для страховиків (страхування життя, медичне страхування, пенсійне страхування).

Також за окремими ставками оподатковуються букмекерська діяльність, діяльність з випуску та проведення лотерей (ст. 139 ПКУ), а також доходи від використання гральних автоматів.

Існує також ставка податку – 0%, яка встановлена тимчасово до 31.12.2021 р. (п. 44 підрозд. 4 Перехідних положень ПКУ) як для новостворених після 01.01.2017 р. підприємств, так і до діючих.

Одними з критеріїв отримання пільгового статусу платника податку за такою ставкою є: річний дохід  $\leq 3$  млн грн; розмір зарплати кожного працівника  $\geq 2$  МЗП.

Для окремих суб'єктів господарювання передбачено також звільнення від оподаткування.

Однією з ключових проблем податкового регулювання в Україні ще з часів незалежності залишається формування ефективної системи пільгового оподаткування суб'єктів господарювання, яка і до сьогодні не характеризується раціональністю.

Нераціональне використання податкових пільг створює конкурентні переваги для суб'єктів господарювання та галузей економіки, порушуючи при цьому принцип рівності та справедливості в оподаткуванні, а також збільшує податкове навантаження на сумлінних платників податків та стимулює розвиток тіньового сектора економіки.

Податкові пільги, що надаються платникам податків, поділяють на дві групи – це пільги, що призводять до втрат бюджету та пільги, що не призводять до втрат (табл. 2). Тому, як бачимо з табл. 2, якщо в загальній кількості наданих податкових пільг частка тих, які призводять до втрат бюджету, зменшується з 40 % у 2014 р. до 38 % у 2021 р., то в абсолютній величині втрати бюджету від їх надання також майже не зменшуються.

Таблиця 2

Показники застосування податкових пільг з податку на прибуток підприємств

Рік	Пільги, що призводять до втрат бюджету		Пільги, що не призводять до втрат бюджету		Всього
	Кількість	Питома вага у загальній сумі, %	Кількість	Питома вага у загальній сумі, %	
2014	38	40,0	57	60,0	95
2015	5	20,0	20	80,0	25
2016	8	27,6	21	72,4	29
2017	7	24,1	22	75,9	29
2018	15	34,9	28	65,1	43
2019	18	39,1	28	60,9	46
2020	15	34,9	28	65,1	43
2021	19	38,0	31	62,0	50

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

Податкове навантаження, що формує певна податкова система та податок зокрема, важливо оцінити за наслідками її реформування, (рис. 2).

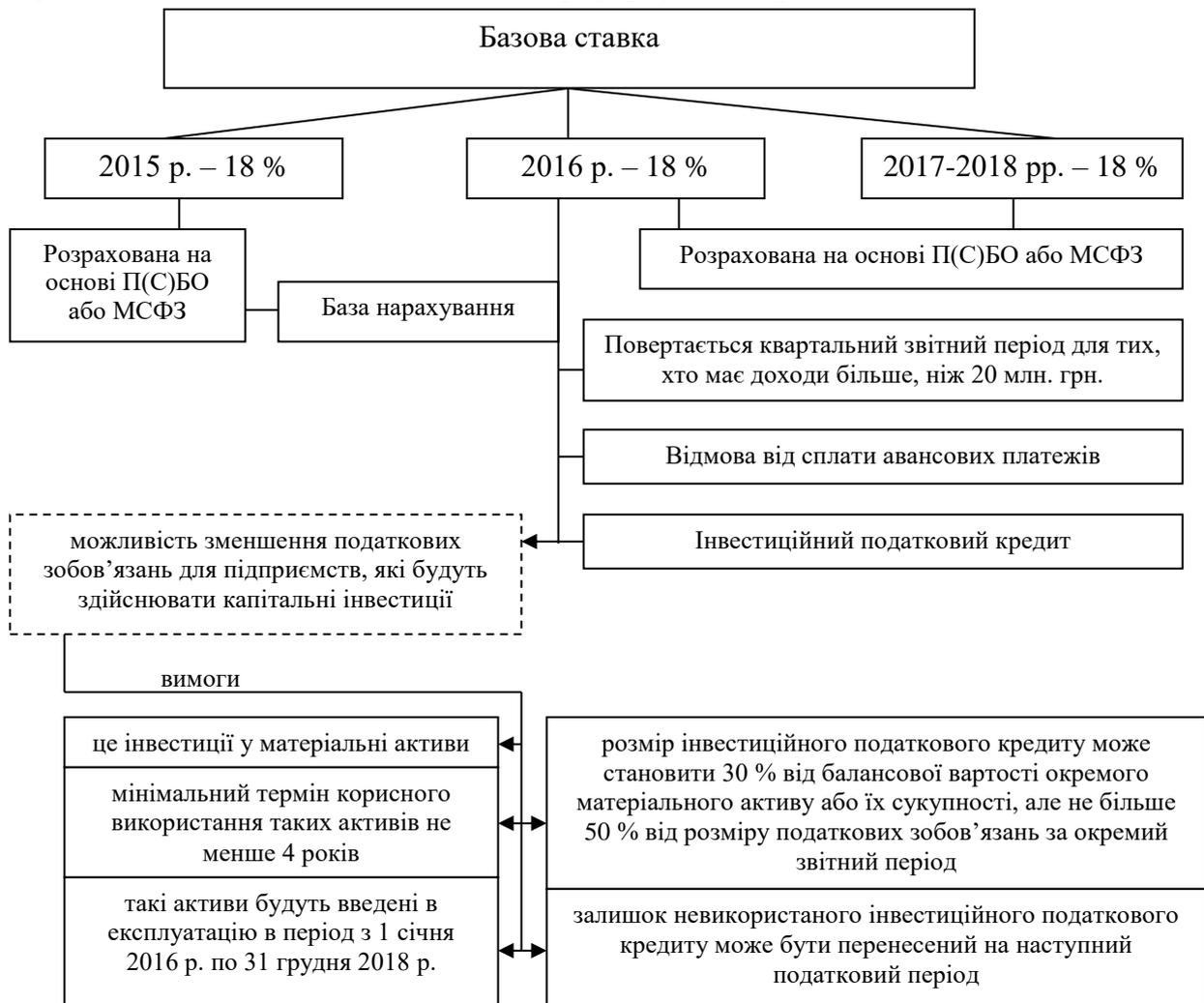


Рис. 2. Реформування податку на прибуток підприємств

Джерело: узагальнили автори

Слід зауважити, що основні зміни у системі оподаткування в Україні відбулися саме протягом 2015 – 2017 рр. і пов’язані вони були насамперед зі скороченням кількості податків, ставок окремих податків та значним підвищенням мінімальної заробітної плати у зв’язку із реформуванням єдиного соціального внеску.

Ключові зміни у проведених реформах стосовно суб’єктів господарювання стосувалися наступного:

– фіксація основної ставки ПДВ на рівні 20 %, податку на прибуток – 18 %, податку на доходи фізичних осіб – 18 %, єдиного соціального внеску для роботодавців – 22 %;

– запроваджено військовий збір за ставкою 1,5 %;

– відновлено права на відшкодування ПДВ для всіх експортерів зернових та технічних культур;

– скасовано спеціальний режим для сільськогосподарських підприємств щодо ПДВ.

Зміни щодо податку на прибуток були найменшими, порівняно з іншими податками.

Вимірюючи податкове навантаження на економіку країни, визначають загальний коефіцієнт податкового навантаження, який розраховується як відношення податкових платежів, що надійшли до бюджету, включаючи і обов’язкові відрахування на соціальне страхування (єдиний соціальний внесок – ЄСВ), до розміру податкової бази, тобто ВВП (табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка податкового навантаження в Україні за 2015-2019 рр.

Показник	Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
Податкові надходження до Зведеного бюджету України, млн. грн., в т.ч.:	576041	745187	948219	1111636	1070322
податок на прибуток підприємств	39053	60223	73397	91109	117317
ЄСВ, млн. грн.	185690	131892	180805	228025	273480
Усього надходжень до бюджету, млн. грн.	761731	877079	1129024	1339661	1343802
ВВП (у фактичних цінах), млн. грн.	1979458	2383182	2982920	3558706	3974564
Фінансові результати підприємств до оподаткування, млн. грн.	387652,3	443012,1	593168,2	668893,5	869642,1
Податкове навантаження (коефіцієнт), %	38,5	36,8	37,8	37,6	33,8
Темпи росту (зменшення) податкового навантаження, у % до минулого року	-	95,6	102,7	99,4	89,9
Податкове навантаження з податку на прибуток, %	10,0	13,4	12,3	13,6	13,5

Джерело: побудовано автором на основі [5;6;9]

Податкове навантаження на платників податків протягом 2015 - 2019 рр. мало незначну тенденцію до зниження, а в 2019 р. порівняно з 2015 р. скоротилось на 4,7%.

Зниження податкового навантаження могло відбуватися під впливом різних факторів: зменшення податкових ставок, приховування доходів, запровадження мораторію на перевірки.

Податкове навантаження з податку на прибуток, на відміну від загального податкового навантаження, зросло на 35% порівняно з 2015 р., що можна пояснити збільшенням кількості податкових пільг та перекладанням податкового навантаження на платників податку, які права на податкові пільги не мали, а також приховуванням доходів несумлінними платниками податку могло вплинути на дану ситуацію.

Механізм оподаткування податком на прибуток підприємств в Україні зараз активно обговорюється та пропонується запровадити податок на виведений капітал на заміну даного податку, проте, на нашу думку, це не вирішить всіх проблем, пов'язаних з оподаткуванням прибутку підприємств, а лише створить ще більший дефіцит бюджету.

**Висновки.** Через прогалини у законодавстві, що дозволяють легально мінімізувати нарахування, через існуючі схеми, що допомагають штучно звузити базу оподаткування, а також через існування значної кількості необгрунтованих пільг, податок на прибуток підприємств не є достатньо ефективним. З метою підвищення ефективності даного податку пропонуємо:

- посилити регуляторний потенціал податку на прибуток підприємств шляхом реального втілення принципу соціальної справедливості в оподаткуванні, адже його порушення спричиняє відповідні негативні соціально-економічні ефекти, зокрема згорання ділової активності та посилення соціальної напруги у суспільстві через встановлення необгрунтованих податкових пільг та перекладання податкового навантаження на сумлінних платників податків;

- підвищити ефективність системи пільгового стимулювання інвестиційної активності підприємств;

- диференціювати податкові пільги з податку на прибуток за видами і масштабами економічної діяльності;

- запровадити регресивну шкалу оподаткування податком на прибуток підприємств з метою стимулювання платників податку не приховувати свої прибутки;

- для забезпечення максимального прояву соціально-економічних ефектів від запропонованих змін та запобігання можливим втратам доходів бюджету варто підвищити ефективність податкового контролю, проводити роз'яснювальну роботу серед платників податку, здійснювати системні антикорупційні заходи.

#### Список бібліографічного опису

1. Борзенкова О.Д. Податок на прибуток як інструмент державного регулювання соціально-економічних процесів в Україні // Ефективна економіка. 2011. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=847> (дата звернення 25.03.2021).
2. Дубинецька П.П. Аналіз регулюючого впливу податку на прибуток підприємств на економіку // Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2014. Вип. 49. С. 411 - 420.
3. Іванов Ю. Регулятивний потенціал податкової системи України: монографія / За заг. ред. докт. екон. наук, професора Ю. Б. Іванова. – Харків: ХНЕУ, 2009. - 400 с.
4. Кондюх О.І. Теоретичні аспекти функціонування податкового інструментарію держави. // Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. – URL: [http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/43/43\\_28.pdf](http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/43/43_28.pdf) (дата звернення 25.03.2021).
5. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Ціна держави – проект CASE Україна. – URL: <https://cost.ua/>.
7. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 року № 2755-VI. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>.
8. Офіційний веб-сайт Державної податкової служби України. – URL: <https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/dovidniki-/54005.html>.
9. Офіційний веб-сайт Державного казначейства України. – URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/kaznachejstvo-informuye/monitoring-nahodzen-do-byudzhativ-ta-fondiv/operativna-informaciya-pro-nahodzhennya-do-derzhavnogo-byudzhetu-miscevih-byudzhativ-ta-yesv>.

#### References:

1. Borzenkova O.D. Podatok na prybutok yak instrument derzhavnogo rehulivannia sotsialno-ekonomichnykh protsesiv v Ukraini, Efektyvna ekonomika. 2011. no 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=847> (accessed 25.03.2021) [In Ukrainian].

2. Dubynetska P.P. Analiz rehuliuuchoho vplyvu podatku na prybutok pidpriemstv na ekonomiku, Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna. 2014. Vyp. 49. S. 411 - 420. (accessed 25.03.2021) [In Ukrainian].
3. Ivanov Yu. Rehuliatyvnyi potentsial podatkovoï systemy Ukrainy: monohrafiia, Za zah. red. dokt. ekon. nauk, profesora Yu. B. Ivanova, Kharkiv: KhNEU, 2009. - 400 s. [In Ukrainian].
4. Kondiukh O.I. Teoretychni aspekty funktsionuvannia podatkovoï instrumentarii derzhavy, Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. 2014. – URL: [http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/43/43\\_28.pdf](http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/43/43_28.pdf). (accessed 25.03.2021) [In Ukrainian].
5. Ofitsiinyi veb-sait Derzhavnoi sluzhby statystryky Ukrainy. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Tsina derzhavy – proekt CASE Ukraina. – URL: <https://cost.ua/>.
7. Podatkovy kodeks Ukrainy vid 02 hrudnia 2010 roku no 2755-VI. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>.
8. Ofitsiinyi veb-sait Derzhavnoi podatkovoï sluzhby Ukrainy. – URL: <https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/dovidniki-/54005.html>.
9. Ofitsiinyi veb-sait Derzhavnogo kaznacheïstva Ukrainy. – URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/kaznacheïstvo-informuye/monitoring-nahodzhenn-do-byudzhetiv-ta-fondiv/operativna-informaciya-pro-nahodzhennya-do-derzhavnogo-byudzhetu-miscevih-byudzhetiv-ta-yesv>.

Дата подання публікації 23.03.2021р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-13>

УДК 331.1

Щьокіна Є.Ю. к.е.н., доцент  
кафедри економічних систем і управління інноваційним розвитком  
Shchokina E. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Department of Economic Systems and Innovation Development Management  
<https://orcid.org/0000-0002-8442-0250>

## КАР'ЄРНИЙ КОУЧИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Державний університет «Одеська політехніка»*

У статті розглянуто теоретичні аспекти кар'єрного коучингу, як нового перспективного напрямку та стилю управління персоналом, що охоплює коло питань пов'язаних з кар'єрним плануванням та професійним розвитком та яке безпосередньо пов'язане з цілями, потребами і цінностями людини. Визначено роль коучингу в системі управління як одного з інноваційних та найбільш ефективних сучасних методів роботи з персоналом, який поєднує в собі нові перспективи й можливості ефективного впливу на результати діяльності різних людей та організації в цілому. Обґрунтовано, що коучинг як унікальна технологія кар'єрного розвитку сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму, професійної ерудиції, готовності до сприйняття нових дій і рішень та дозволяє людині усвідомити своє справжнє професійне покликання і бути максимально ефективним у своїй діяльності. Відзначено, що підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності організації можливе за умови постійного розвитку персоналу, сприяння творчій реалізації професійних і особистісних якостей та самовдосконалення кожного працівника впродовж усього життя, таким чином впровадження кар'єрного коучингу як методу управління персоналом в організаціях дасть змогу здійснити якісні зміни в організаціях. Виокремлено головний принцип кар'єрного коучингу, що полягає в досягненні людиною максимальних результатів і задоволення від трудової діяльності, що передбачає активно задіювати і розкривати власний потенціал, як особистий, так і професійний в своїй поточній діяльності. Представлено узагальнену схему процесу застосування кар'єрного коучингу, який постає ефективним способом досягнення конкретних результатів у житті й бізнесі. Відзначено, що в практиці управління персоналом в організаціях, використання кар'єрного коучингу сприяє збільшенню ефективності діяльності – за рахунок підвищення результативності виконання працівниками поставлених завдань, освоєння ними нових та необхідних навичок для вирішення складних задач, посилення рівня їх мотивації, як наслідок, зміцнення довіри до керівників.

*Ключові слова: коучинг, кар'єра, управління персоналом, система управління, персонал.*

## CAREER COACHING IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

*National University "Odessa Polytechnic"*

The article discusses the theoretical aspects of career coaching as a new promising area and style of personnel management, covers a range of issues related to career planning and professional development and which is directly related to the goals, needs and values of a person. The role of coaching in the management system is assigned as one of the innovative and the most effective modern methods of robotics with the staff, which, given the new perspectives and the possibility of effective flowing into the results of the duality of children and the organization. It is proved that coaching as a unique technology of career development helps mobilize the internal capabilities and potential of employees, continuous improvement of professionalism, professional erudition, readiness to perceive new actions and decisions and allows a person to realize his true professional vocation and be as effective as possible in his activities. It is noted that increasing the efficiency of the organization's activities and competitiveness is possible subject to the constant development of personnel, the promotion of the creative implementation of professional and personal qualities and self-improvement of each employee throughout his life, thus the introduction of career coaching as a method of personnel management in organizations will allow for qualitative changes in organizations. The main principle of career coaching is highlighted, which consists in achieving maximum results and satisfaction from work by a person, provides for actively using and revealing his potential, both personal and professional, in his current activities. A generalized diagram of the process of applying career coaching is presented, which arises as an effective way to achieve specific results in life and business. It is noted that in the practice of personnel management in organizations, the use of career coaching contributes to an increase in their effectiveness - by increasing the effectiveness of employees' performance of assigned tasks, mastering new and necessary skills for solving complex problems, increasing their level of motivation, as a result, strengthening trust in managers.

*Keywords: coaching, career, personnel management, management system, personnel.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її з важливими науковими та практичними завданнями.** На сучасному етапі динамічних змін та інноваційного розвитку, персонал, який є втіленням нових знань, ідей, розробок та інформації та який здатен максимально ефективно реалізувати свій потенціал, стає найціннішим активом організації. Вкладення в навчання, професійний розвиток, перепідготовку персоналу та інші дії, що спрямовані на зростання інтенсивності та ефективності праці в організації, відіграють важливу роль та стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та розвитку організації в цілому, що викликає необхідність безперервності і удосконалення системи управління персоналом та зміну старих моделей, які стають неефективними.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Не зважаючи на зростання інтересу науковців до коучингу та питань запровадження і розвитку персоналу, кар'єрний коучинг є новим поняттям. Недостатні теоретичні напрацювання та відсутність єдиного підходу до визначення сутності поняття «кар'єрний коучинг» зумовлює актуальність теми.

Дослідженню сутності, питанням застосування коучингу як основи розвитку персоналу та його впливу на підвищення ефективності управлінської діяльності, присвячено праці таких вчених, як: А. Вилегжаніної, М. Дауні [1], О.С. Івановича, В.А. Кулик, Є.І. Логвиновського [2], І.П. Миколайчука, М. Нагари [3], Г. Назарової, В. Павлова, М. Таран, Н. Томашека, Н. Сичової, Дж.Смарта, Э. Стак [4], Дж Уйтмора [5], Н. Чухрай та ін. Проте питання впровадження та застосування кар'єрного коучингу в організаціях залишається недостатньо розкритим та потребує подальших досліджень.

**Цілі статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та значення застосування кар'єрного коучингу як вискоєфективного підходу в роботі з людьми та як інструменту підвищення ефективності системи управління персоналом в цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Створювати можливості для підвищення продуктивності праці та активізувати творчу діяльність працівників у наповненій новими технологіями житті, можливе за умови застосування нових методів роботи з персоналом, одним з яких інноваційним та найбільш ефективним є коучинг, який поєднує в собі нові перспективи й можливості ефективного впливу на результати діяльності різних людей та організації в цілому. В нашій країні коучинг є новим перспективним напрямком та стилем управління персоналом, яке все більше знаходить своє застосування в організаціях. Керівники сучасних організацій активно розробляють та запроваджують інструментарій коучингу в розвитку персоналу, що спрямовано на

покращення коефіцієнту корисної дії, тому як будь-який працівник прагне покращити свою роботоздатність та кваліфікацію, щоб відповідати вищим стандартам та самореалізуватися для досягнення своїх цілей. Таким чином, питання дослідження коучингу як високоефективного підходу в роботі з людьми та як інструменту управління персоналом є достатньо актуальним та вкрай необхідним.

Коучинг – це процес, у ході якого окремих людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно і максимально реалізовувати свої здібності. Він включає розкриття та використання сильних якостей людей, підтримку їх у подоланні особистих бар'єрів і обмежень у досягненні кращих результатів, а також підвищення результативності їх роботи в команді [1].

Кар'єрний коучинг як один із напрямів бізнес коучингу, охоплює все коло питань пов'язаних з кар'єрним плануванням та професійним розвитком, яке безпосередньо пов'язане з цілями, потребами і цінностями людини. Кар'єрний коучинг – це унікальна технологія кар'єрного розвитку, що сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму, кваліфікації працівників, професійної ерудиції, готовності до прийняття нових дій і рішень, та дозволяє людині усвідомити своє справжнє професійне покликання і бути максимально ефективним у своїй діяльності. За допомогою спеціальних технік кар'єрний коучинг допомагає оцінити професійні можливості та компетенції у виборі найбільш дієвого шляху розвитку, виявити та використовувати існуючі таланти, сприяє процесу самовдосконалення, реалізації особистісних і професійних якостей, розкрити потенціал в структурі компанії, зрозуміти власні потреби та цінності, створити чітке бачення власної кар'єри, здійснити вихід на більш високий рівень посади, досягти чогось нового та реалізувати себе в компанії.

В організації кар'єрний коучинг є важливим інструментом розвитку і навчання співробітників, що дозволяє людині розробити план дій щодо досягнення успіху і супроводжує його в досягненні кар'єрних цілей, тому залучення зовнішніх фахівців в компанію, а саме кар'єрних коучів, може підняти якість використовуваних всередині організації програм і всієї роботи по кар'єрному плануванню для співробітників в цілому. Кар'єрний коучинг як найбільш ефективний інструмент в побудові кар'єри і досягнення успіху в професійному зростанні спрямований на поліпшення кількісних і якісних характеристик діяльності праці, покращення рівня компетенцій фахівців, удосконалення професійних і особистісних навичок як керівників, так і звичайних працівників, зростання задоволеності працею та зниження кадрових ризиків організації.

Впровадження кар'єрного коучингу як методу управління персоналом в організаціях дасть змогу здійснити якісні зміни в організаціях, а саме:

- вивести відносини керівників з підлеглими на рівень «дорослий – дорослий», створити умови для щирості та відкритості всіх учасників процесу;
- сформуванню відповідальності у співробітників за прийняті рішення і отриманий результат;
- надати можливість працівникам управляти своєю працею: розподіляти час, визначати необхідні ресурси, що розкриє внутрішній потенціал співробітників, створить внутрішню мотивацію, а також підвищить задоволеність від роботи [3];
- з'єднати роботу працівника з його життєвою метою, цінностями і мріями.
- розвинути навички управління своєю кар'єрою, позбутися внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають досягненню цілей, навчитися знаходити власні ресурси та підвищити якість життя.

Кар'єрний коучинг дає керівникам практичний і ефективний спосіб ведення діалогу з співробітником на тему кар'єри і його вкладу, а також допомагає самим менеджерам керувати власною кар'єрою і створювати умови для розвитку своїх підлеглих. Він фокусується на професійному самовизначенні, знаходженні людиною своїх сильних якостей і власного вектора кар'єрного розвитку, який найкращим чином відображає його цілі і цінності, сприяє самомотивації, усвідомленості і розкриття [4].

Кар'єрний коучинг в системі управління персоналом в організації спрямований на роботу з внутрішньою мотивацією співробітників, визначенням їх потенціалу та шляхів його реалізації, сприяє підвищенню впевненості, покращенню роботи та формуванню ефективних навичок спілкування. Внутрішня мотивація завжди зростає, коли співробітники мають чітке уявлення про напрямки свого розвитку, самовдосконалення і особистісного зростання, бачать довгострокову мету, відкривають свої сильні якості та таланти і активно їх використовують в повсякденній діяльності. В результаті чого власна задоволеність працівників своєю трудовою діяльністю і віддача для організації зростають, що призводить до створення такого середовища в організації, яке приваблює найкращих і утримує цінних співробітників. Головний принцип кар'єрного коучингу полягає в досягненні людиною максимальних результатів і задоволення від трудової діяльності, що передбачає активно задіювати і розкривати власний потенціал, як особистий, так і професійний в своїй поточній діяльності. Кар'єрний коучинг в системі управління персоналом організації передбачає інтерактивний процес, який може допомогти розвинути працівників у широкому діапазоні потреб і навіть може принести їм користь на особистому рівні (рис. 1).



Рис. 1 – Процес застосування кар'єрного коучингу

Таким чином, пропрацювавши зміни в своїй поведінці, в своїх комунікаціях з іншими людьми, визначивши найважливіші пріоритети, співробітник може дійсно дуже серйозно вирости всередині організації. В результаті у працівника з'являється ясність щодо найбільш ефективних шляхів досягнення бажаного, він починає використовувати всі доступні ресурси, які, можливо, раніше й не помічав, фокусується на навичках, необхідних для успіху і підвищення власних результатів та результатів організації.

У системі управління персоналом організації кар'єрний коучинг виконує такі функції: забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, кар'єрний рух; дає змогу працівникам максимально виявляти ініціативу, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення; комплексне консультування в усіх сферах та усіма підрозділами на будь-якій стадії їх організаційного розвитку; дає змогу працівникам забезпечувати досягнення як особистісних цілей, так загально-організаційних за

допомогою мотивації; навчає працівників швидко адаптуватися та пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища. Використання кар'єрного коучингу в організаціях дозволяє вирішувати такі питання, як: зниження плинності кадрів, підвищення ефективності роботи персоналу, формування та мотивація команди для виконання складних завдань, підготовка працівників до кар'єрного зростання, навчання тайм-менеджменту, поліпшення організаційних комунікацій і взаємин у колективі.

Відзначимо, що в практиці управління персоналом в організаціях, використання кар'єрного коучингу сприяє збільшенню ефективності діяльності – за рахунок підвищення результативності виконання працівниками поставлених завдань, освоєння ними нових та необхідних навичок для вирішення складних задач, посилення рівня їх мотивації, як наслідок, зміцнення довіри до керівників. Керівники сучасних організацій досить вибірково підходять до використання інструментарію коучингу в розвитку персоналу, переважно концентруючись на вирішенні проблем з потенційно високою віддачею й високою ймовірністю успіху.

Таким чином, кар'єрний коучинг постає ефективним способом досягнення конкретних результатів у житті й бізнесі, є наукою та мистецтвом сприяння саморозкриттю людини чи розвитку організації, інструментарієм інтерактивного процесу підтримки окремих людей і організацій з метою максимальної допомоги у розкритті їх потенціалу, орієнтованого в підсумку на здійснення позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин між працівниками на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку.

**Висновки.** Кар'єрний коучинг є популярним та перспективним інструментом професійного розвитку персоналу, що призводить до успіху в кар'єрі та житті. Застосування кар'єрного коучингу у діяльності організації дасть змогу користуватися його перевагами, дозволить виявляти і найбільш повно використовувати потенціал працівників, підвищити якість та продуктивність роботи працівників та збільшити мотивацію і задоволеність працею з метою оптимізації системи управління персоналом та досягнення поставлених цілей організації.

#### Список бібліографічного опису:

1. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / перев. с англ. Москва: Добрая Книга, 2008. 288 с.
2. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві / Є.І. Логвиновський // Європейський вектор економічного розвитку: збірник наукових праць. 2012. № 2 (13). С. 297–301.
3. Нагара М.Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М.Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського : зб. наук. Праць. 2009. №4 (44) С. 96-101.
4. Стак Э. Коучинг на підприємстві. Станьте менеджером-тренером: 2-е міжнарод. изд. / Эдуард Стак. М.: Институт консультирования и системных решений, 2006. 206 с.
5. Уйтмор Дж. Коучинг високої ефективності. Новий стиль менеджменту та управління персоналом / Дж. Уйтмор: пер. з англ. М: Вид-во «Фінанси та статистика», 2005. 160 с.
6. Stoltzfu T. Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills, Coach Bookstore LLC. 2014.126p.
7. Douglas C.A. Executive Coaching: An Annotated Bibliography / C.A. Douglas, W.H. Morley. NC: Greensboro, Center for Creative Leadership, 2000. 164 p.

#### References:

1. Dauny M. (2008) *Эффективный коучинг* [Effective coaching]: Uroky koucha kouchei / perev. s anhl. Moskva: Dobraia Knyha. 288 p. (in Ukrainian)
2. Lohvynovskyi Ye.I. (2012) Funktsionalna ta zmistovna sutnist kouchnhu na pidpriemstvi [Functional and meaningful essence of coaching at the enterprise] / Ye.I. Lohvynovskyi // *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku: zbirnyk naukovykh prats.* №2 (13), pp. 297–301. (in Ukrainian)
3. Nahara M.B. (2009) Rol kouchnhu v zaiuezpechenni konkurentospromozhnosti personalu [The role of coaching in ensuring the competitiveness of staff] / M.B. Nahara // *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. Tuhana-Baranovskoho* : zb. nauk. Prats. №4 (44) pp. 96-101. (in Ukrainian)
4. Stak Э. (2006) *Kouchnhu na predpriyatyy.* Stante menedzherom-trenerom [Coaching at the enterprise. Become a manager-coach] : 2-e mezhdunar. yzd. / Эдуард Стак. М.: Ynstytut konsulyrovanyia y systemnykh reshenyi. 206 p. (in Russian)
5. Uitmor Dzh. (2005) *Kouchnhu vysokoi efektyvnosti. Novyi styl menedzhmentu ta upravlinnia personalom* [High efficiency coaching. A new style of management and personnel management] / Dzh. Uitmor: per. z anhl. M: Vyd-vo «Finansy ta statystyka». 160 p. (in Ukrainian)
6. Stoltzfu T. (2014) *Coaching Questions: A Coachs Guide to Powerful Asking Skills.* Coach Bookstore LLC.126 p.
7. Douglas C.A. (2000) *Executive Coaching: An Annotated Bibliography* / C.A. Douglas, W.H. Morley. NC: Greensboro, Center for Creative Leadership. 164 p.

Дата подання публікації 21.04.2021р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-14>

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.02:338.1

Голюк В.Я., к.е.н., доцент  
 Holiuk V. Ph.D (Economics), Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-8050-4158>  
 Дергачова Г.М., к.е.н., ст. викл.  
 Dergachova H. Ph.D (Economics), Senior Lecturer  
<https://orcid.org/0000-0003-4005-4452>  
 Колешня Я.О., к.е.н., ст. викл.  
 Koleshnia Y. Ph.D (Economics), Senior Lecturer  
<https://orcid.org/0000-0002-4856-4898>

## ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ СТАВКИ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Стаття присвячена впливу розміру та динаміки податкової ставки на економічне зростання у різних країнах. У роботі стверджується, що неокласична та екзогенна теорії зростання притримуються відмінних поглядів щодо впливу податкової ставки на динаміку валового внутрішнього продукту. Визначено, що результати емпіричних досліджень впливу податкових реформ на економічне зростання проведених науковцями на базі різних країн відрізняються: частина результатів демонструє, що зміни податкових ставок не впливають на динаміку валового внутрішнього продукту, а інша демонструє наявність впливу і диференціює його залежно від перспективи (швидкої або тривалої). Встановлено, що значна частина проаналізованих праць стверджує про позитивний вплив зниження ставок у короткостроковому періоді і негативний у тривалому. Визначено, що більшість досліджень стверджують про нелінійний тип залежності між розміром податкової ставки і динамікою валового внутрішнього продукту.

На підставі проведеного аналізу визначено, що зниження високих податкових ставок як правило сприяє економічному зростанню, натомість зниження відносно низьких ставок може не вплинути на динаміку валового внутрішнього продукту. У роботі встановлено, що найбільш часто науковцями фіксується позитивний вплив зниження ставок на темпи економічного зростання у короткостроковому періоді, а вплив у більш тривалій перспективі у більшості випадків негативний або відсутній. У роботі стверджується, що часто ефекти змін податкових ставок нівелюються реакцією фінансових ринків, ефектом тіньової економіки. Авторами встановлено, що очікуваний позитивний вплив від зниження податкової ставки може перебиватися зростанням бюджетного дефіциту, потреб боргового фінансування, і, як результат, зростанням відсоткових ставок, що негативно впливатиме на добробут майбутніх поколінь.

*Ключові слова:* податкова ставка, економічне зростання, валовий внутрішній продукт, податкова реформа, взаємозв'язок.

## TAX RATE IMPACT ON ECONOMIC GROWTH

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

The article is devoted to the influence of the size and dynamics of the tax rate on economic growth in different countries. The paper argues that neoclassical and exogenous theories of growth stand for the different views concerning the impact of the tax rate on the dynamics of gross domestic product. It is determined that the results of empirical studies of the impact of tax reforms on economic growth conducted by scientists in different countries differ: some results show that changes in tax rates do not affect the dynamics of gross domestic product, and others demonstrate the impact and differentiate it depending on the perspective ( a short or a long one). It is established in the paper that a significant part of the analyzed studies shows the positive impact of lower rates in the short term and negative in the long term. It is determined that most studies come to the conclusion concerning a nonlinear type of relationship between the size of the tax rate and the dynamics of gross domestic product.

Based on the analysis, it is determined that the reduction of high tax rates usually contributes to economic growth, while the reduction of relatively low rates may not affect the dynamics of gross domestic product. The study has found that most often scientists record a positive impact of lower rates on economic growth in the short term, and the impact in the longer term in most cases is negative or absent. The paper argues that the effects of changes in tax rates are often offset by the respond of financial markets or the effect of the shadow economy. Within the research the authors have found that the expected positive impact of lower tax rates may be offset by rising budget deficits, debt financing needs, and, as a result, rising interest rates, which will negatively affect the well-being of future generations.

*Keywords: tax rate, economic growth, gross domestic product, tax reform, relationship.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Нині в умовах глобального економічного спаду уряди перебувають у пошуку дієвих стимулів економічного розвитку. Зумовлені пандемією кризові явища ще більше ускладнюють перехід глобальної економіки до фази зростання наступного технологічного циклу. Не стихають суперечки економістів щодо вибору найбільш оптимальної моделі виходу з світової економічної кризи. Податкові методи регулювання економіки відіграють важливу роль у формуванні державної економічної політики, що визначає необхідність всебічного аналізу податкових реформ та їх наслідків для темпів економічного розвитку країн світу як у коротко- так і у довгостроковій перспективі. Українська економіка також не опинилася осторонь глобальних тенденцій скорочення темпів економічного розвитку та потребує розробки ефективної програми, спрямованої на відновлення вітчизняної економіки та забезпечення її подальшого зростання, що визначає актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми аналізу впливу податкових реформ полягають у комплексності реформ, які торкаються зразу багатьох аспектів оподаткування, проведенні цих реформ у різні періоди економічних циклів та труднощах у порівнянні реформ, які проводяться у різних країнах у різні періоди глобальних економічних циклів. Науковий доробок у сфері впливу податкових реформ на темпи економічного зростання налічує чимало праць, зокрема слід відзначити внесок таких економістів: Akram N.[1], Cass D. [2], Diamond J. [3], Elmendorf D. [4], Fehr H. [5], Gale W. [6], Gwartney J. [7], Hungerford T. [8], Jaimovich N. [9], Jokisch S. [5], Kambhampati A. [5], Kotlikoff L. [5], Lawson R. [7], Lucas R. [10], Padda I. [1], Rebelo S. [9], Reifschneider D. [4], Romer P. [11], Samwick A. [6], Solow R. [12], Viard A. [3] та ін. Таким чином, вплив податків на розвиток національного господарства перебуває у колі наукових інтересів багатьох вітчизняних та закордонних економістів, однак його складність, багатогранність, національна специфіка та інші особливості у кожному окремому випадку виявляють низку аспектів, що ще потребують аналізу, що й визначає актуальність даного дослідження, у тому числі для України.

**Цілі статті.** Мета дослідження – визначити вплив розміру та динаміки податкової ставки на темпи економічного зростання держави у коротко- та довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Використання інструментів економічної політики, таких як зміна ставки податку, відрізняється у екзогенній (неокласичній) та екзогенній теоріях зростання. Згідно з постулатами неокласичної теорії (Касс Д. (Cass D.) (1965) [2], Солоу Р. (Solow R.) (1956) [12]); постійні зміни урядової політики не матимуть постійного впливу на зростання обсягів виробництва. Таким чином, зміни у структурі оподаткування країни матимуть лише тимчасовий вплив на темпи зростання її економіки. Натомість екзогенна теорія (Лукас Р. (Lucas R.) (1988) [10], Ромер (Romer P.) (1986) [11]) стверджує про те, що зміни податкової ставки можуть впливати на темпи зростання [1].

Більшість досліджень свідчать про те, що зниження високих податкових ставок чинить вплив на темпи економічного зростання, у той час як зміни відносно низьких ставок по-різному впливають на темпи росту ВВП. Так, дослідження Н. Джаймовича (Nir Jaimovich) та С.Ребело (Sergio Rebelo) (2017) [9] на базі даних 125 країн у 70-80 роках минулого століття виявило, що вплив оподаткування на економічне зростання є нелінійним, зокрема низькі ставки чинили дуже незначний вплив на темпи зростання у довгостроковому періоді, але коли ставки зростали їх негативний вплив на економічне зростання суттєво збільшувався. Дослідження Джеймса Гвартні (James Gwartney) та Роберта Лоусона (Robert Lawson) (2006) [7] щодо впливу граничної ставки податку на особистий прибуток в США, Великій Британії та Новій Зеландії виявили, що високі граничні ставки (50% і вище) сповільнюють економічне зростання.

Падда І. (Padda I.) та Акрам Н. (Akram N.) (2009) [1] досліджуючи вплив змін податкової ставки у Пакистані, Індії та Шрі-Ланці на динаміку темпів росту ВВП у 1973–2008 виявили, що вплив змін податкової ставки є тимчасовим і негативним у короткостроковому періоді у Пакистані та Індії (тобто при зростанні ставки сповільнюється економічне зростання) та позитивним у Шрі-Ланці протягом одного року, однак далі ефект негативний. Таким чином, зв'язок між податковою ставкою та економічним зростанням у цих країнах краще пояснюється неокласичною теорією зростанням. Низькі податкові ставки у цих країнах є причиною їх суттєвої залежності від боргового фінансування [1].

Низка робіт, що присвячені даній проблематиці, базуються не на емпіричних дослідженнях, а моделюванні. Так, Ханс Фер (Hans Fehr), Сабін Джокіш (Sabine Jokisch), Ашвін Камбампаті (Ashwin Kambhampati) та Лоуренс Дж. Котліков (Laurence J. Kotlikoff) (2013) [5] моделюючи скасування податку на корпоративний прибуток в США дійшли висновку, що за умов відсутності змін у корпоративних податках у інших регіонах, такий захід може стимулювати швидке зростання внутрішніх інвестицій в США, обсягів виробництва, зарплат та національних заощаджень. Згідно з їх результатами економічні покращення з часом збільшать загальну базу оподаткування продукуючи податкові платежі, що компенсують значну частку втрат від скасування корпоративного податку [5].

Даймонд Дж. В. (Diamond J.W.), Віард А.Д. (Viard A. D.) (2008) [3] використовуючи модель CGE (computable general equilibrium) прийшли до висновку, що зниження податкової ставки, реалізоване за рахунок фінансування бюджетного дефіциту за певних умов може збільшити обсяги виробництва у довгостроковому періоді, однак таким чином за покращення добробуту нинішніх поколінь заплатять їх нащадки.

У той же час низка досліджень демонструє відсутність впливу податкової ставки на економічне зростання. Так, на думку Вільям Дж. Гейл. (William G. Gale) та Ендріу А. Самвік (Andrew A. Samwick) (2014) [6] чистий вплив зниження податкової ставки є малим або взагалі відсутнім. Вони вважають, що зниження ставок може стимулювати людей до праці, заощаджень та інвестицій, однак це також матиме наслідком зростання бюджетного дефіциту, що у довгостроковому періоді знизить обсяги національних заощаджень та призведе до зростання відсоткових ставок. Томас Хангерфорд (Thomas Hungerford) (2012) [8], який дослідив вплив змін граничної ставки податку на прибуток та граничної ставки податку на приріст капіталу, що мало місце у повоєнний період протягом 65 років в США. Протягом досліджуваного періоду у США діяли прогресивні ставки податку на прибуток і на приріст капіталу. За досліджуваний період максимальна гранична ставка податку на прибуток знизилася з 90% до 35%, а ставка податку на приріст капіталу коливалася - була 25% (у 50х і 60х рр.), 35% (у 70х) і потім знизилася до 15% [8]. Дослідник не виявив впливу зниження граничних ставок на економічне

зростання. Це можна пояснити тим, що граничні ставки застосовувалися до досить невеликої частини платників, роль якої у формуванні ВВП була недостатньо вагомою.

Наявність розвинутого фінансового ринку може суттєво скорегувати вплив податкових ставок на ВВП. Окремі дослідження стверджують, що реакція фінансових ринків повністю нівелює ефект зниження податкової ставки як потенційного драйвера економічного зростання. Однак, Дуглас В. Елмендорф (Douglas W. Elmendorf) та Девід Л. Райшнайдер (David L. Reifschneider) (2002) [4] виявили, що загалом зниження податкової ставки і наступне зростання витрат стимулюють економічну активність у короткостроковому періоді, однак масштаби впливу можуть бути суттєво ослаблені, і навіть нівельовані реакцією фінансових ринків.

Значний вплив на ефективність податкових реформ чинить ступінь тінізації економіки держави, що особливо характерно для країн з перехідною економікою та країн, що розвиваються. Так, компаративне дослідження С. А. Анісімова (2012) [13] щодо впливу оподаткування на ВВП Російської Федерації та США продемонструвало низьку залежність темпів зростання ВВП Росії від податкового навантаження в РФ, що, на його думку, свідчить про нездатність російської податкової системи (на відміну від американської) чинити суттєвий вплив на позитивний розвиток економіки.

**Висновки.** Таким чином результати емпіричних досліджень впливу податкових реформ на економічне зростання, проведених науковцями на базі різних країн, відрізняються. Частина результатів демонструє, що зміни податкових ставок не впливають на динаміку ВВП. Інша частина досліджень демонструє наявність впливу і диференціює його залежно від перспективи (швидкої та тривалої). Серед них виділяються ті, які стверджують про позитивний вплив зниження ставок у короткостроковому періоді і негативний у тривалому.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що зниження високих податкових ставок як правило сприяє економічному зростанню, натомість зниження відносно низьких ставок може не вплинути на динаміку ВВП. Найбільш часто науковцями фіксується позитивний вплив зниження ставок на темпи економічного зростання у короткостроковому періоді. Вплив у більш тривалій перспективі у більшості випадків негативний або відсутній. Часто ефекти змін податкових ставок нівелюються реакцією фінансових ринків, ефектом тіньової економіки. Очікуваний позитивний вплив від зниження податкової ставки може перекриватися зростанням бюджетного дефіциту, потреб боргового фінансування, і, як результат, зростанням відсоткових ставок, що негативно впливатиме на добробут майбутніх поколінь.

Наступні дослідження можуть бути спрямовані на аналіз взаємозв'язку динаміки податкових та відсоткових ставок у результаті податкових реформ у країнах різного рівня розвитку.

### Список бібліографічного опису:

1. Padda I., Akram N. The Impact of Tax Policies on Economic Growth: Evidence from South-Asian Economies. *Pakistan Development Review*. 2009. Vol. 48, #4. Part II. pp. 961–971.
2. Cass D. Optimum Growth in an Aggregative Model of Capital Accumulation. *The Review of Economic Studies*. 1965. №32(3). pp. 233–240.
3. Diamond J.W., Viard A. D. Welfare and Macroeconomic Effects of Deficit-Financed Tax Cuts: Lessons from CGE Models. The American Enterprise Institute Conference “Tax policy lessons from the 2000s,” 2008. May 30. URL: <https://www.bakerinstitute.org/media/files/Research/b0408b34/TEPP-DeficitFinancedTaxCuts-081908.pdf> (last accessed: 25.04.2021)
4. Elmendorf D. W., Reifschneider D. L. Short-Run Effects of Fiscal Policy with Forward-Looking Financial Markets. *National Tax Journal*. 2002. Volume 55. # 3. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.17310/ntj.2002.3.01> (last accessed: 25.04.2021)
5. Fehr H., Jokisch S., Kambhampati A., Kotlikoff L. J. Simulating the elimination of the U.S. corporate income tax. NBER Working Paper Series. 2013. Working Paper # 19757. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w19757/w19757.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w19757/w19757.pdf) (last accessed: 25.04.2021)
6. Gale W. G., Samwick A. A. Effects of Income Tax Changes on Economic Growth. *Economic studies at Brookings*. 2014. September. URL: <https://www.brookings.edu/wp->

content/uploads/2016/06/09\_Effects\_Income\_Tax\_Changes\_Economic\_Growth\_Gale\_Samwick.pdf (last accessed: 25.04.2021)

7. Gwartney J. D., Lawson R. A. The impact of tax policy on economic growth, income distribution, and allocation of taxes. *Social Philosophy and Policy*. 2006. vol. 23, # 2, pp. 28 - 52.
8. Hungerford T. L. Taxes and the Economy: An Economic Analysis of the Top Tax Rates Since 1945. Congressional Research Service. 2012. December 12. URL: <https://fas.org/sgp/crs/misc/R42729.pdf> (last accessed: 25.04.2021)
9. Jaimovich N., Rebelo S. Nonlinear Effects of Taxation on Growth *Journal of Political Economy*. 2017. vol. 125, # 1. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/689607> (last accessed: 25.04.2021)
10. Lucas R. On the Mechanisms of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*. 1988. #22. pp. 3–42.
11. Romer P. M. Increasing Returns and Long-Run Growth. *The Journal of Political Economy*. 1986. # 94(5). pp. 1002–1037.
12. Solow, R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*. 1956. #70. pp. 65–94.
13. Анисимов С. А. Модель влияния налоговой нагрузки на экономический рост *Финансовый журнал*. 2012. №4. С. 65-74.

### References:

1. Padda I., Akram N. The Impact of Tax Policies on Economic Growth: Evidence from South-Asian Economies. *Pakistan Development Review*. 2009. Vol. 48, #4. Part II. pp. 961–971.
2. Cass D. Optimum Growth in an Aggregative Model of Capital Accumulation. *The Review of Economic Studies*. 1965. №32(3). pp. 233–240.
3. Diamond J.W., Viard A. D. Welfare and Macroeconomic Effects of Deficit-Financed Tax Cuts: Lessons from CGE Models. The American Enterprise Institute Conference “Tax policy lessons from the 2000s,” 2008. May 30. URL: <https://www.bakerinstitute.org/media/files/Research/b0408b34/TEPP-DeficitFinancedTaxCuts-081908.pdf> (last accessed: 25.04.2021)
4. Elmendorf D. W., Reifschneider D. L. Short-Run Effects of Fiscal Policy with Forward-Looking Financial Markets. *National Tax Journal*. 2002. Volume 55. # 3. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.17310/ntj.2002.3.01> (last accessed: 25.04.2021)
5. Fehr H., Jokisch S., Kambhampati A., Kotlikoff L. J. Simulating the elimination of the U.S. corporate income tax. NBER Working Paper Series. 2013. Working Paper # 19757. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w19757/w19757.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w19757/w19757.pdf) (last accessed: 25.04.2021)
6. Gale W. G., Samwick A. A. Effects of Income Tax Changes on Economic Growth. *Economic studies at Brookings*. 2014. September. URL: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/09\\_Effects\\_Income\\_Tax\\_Changes\\_Economic\\_Growth\\_Gale\\_Samwick.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/09_Effects_Income_Tax_Changes_Economic_Growth_Gale_Samwick.pdf) (last accessed: 25.04.2021)
7. Gwartney J. D., Lawson R. A. The impact of tax policy on economic growth, income distribution, and allocation of taxes. *Social Philosophy and Policy*. 2006. vol. 23, # 2, pp. 28 - 52.
8. Hungerford T. L. Taxes and the Economy: An Economic Analysis of the Top Tax Rates Since 1945. Congressional Research Service. 2012. December 12. URL: <https://fas.org/sgp/crs/misc/R42729.pdf> (last accessed: 25.04.2021)
9. Jaimovich N., Rebelo S. Nonlinear Effects of Taxation on Growth *Journal of Political Economy*. 2017. vol. 125, # 1. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/689607> (last accessed: 25.04.2021)
10. Lucas R. On the Mechanisms of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*. 1988. #22. pp. 3–42.
11. Romer P. M. Increasing Returns and Long-Run Growth. *The Journal of Political Economy*. 1986. # 94(5). pp. 1002–1037.
12. Solow, R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*. 1956. #70. pp. 65–94.
13. Anisimov S. A. Model vliyaniya nalogovoy nagruzki na ekonomicheskiy rost [Model of the tax burden impact on economic growth]. *Finansovyy zhurnal*. [Финансовый журнал]. 2012. #4. pp. 65-74.

Дата подання публікації 28.04.2021р.

*DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-15>*

УДК 336.232.3

Ватаманюк-Зелінська У.З., д.е.н., професор  
Професор кафедри фінансового менеджменту  
Беднарчук В.В.

бакалавр

Млінцова А.О.

бакалавр

Vatamanyuk-Zelinska U. Z., Doctor of Science (Economics), professor  
Professor of the Department of Financial Management

<https://orcid.org/0000-0003-4971-5763>

Bednarchuk V.

Bachelor

<https://orcid.org/0000-0002-7666-5477>

Mlntsova A.

Bachelor

<https://orcid.org/0000-0002-7953-0703>

## ФІСКАЛЬНЕ ЗНАЧЕННЯ ЗБОРУ ЗА МІСЦЯ ДЛЯ ПАРКУВАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ МІСТА ЛЬВОВА

*Львівський національний університет ім. Івана Франка*

В статті визначено фіскальне значення збору за місця паркування транспортних засобів для економіки міста Львова. Розглянуто нормативно-правову базу, яка регулює функціонування збору за місця для паркування транспортних. Наведено характеристику обов'язкових елементів збору за місця для паркування транспортних засобів, а саме платників податку, об'єкт оподаткування, базу оподаткування та ставку збору. Відзначено, що суму збору за паркування транспортних засобів визначають за 1 кв. метр площі земельної ділянки, відведеної для паркування, у розмірі до 0,075 % мінімальної заробітної плати. Здійснено аналіз показників збору за місця для паркування в доходах бюджетів міст обласного значення у 2020 році. За результатами аналізу встановлено, що бюджет міста Львова в шестеро менший за столичний, а кількість населення нашого міста є меншою в чотири рази, проте частка зборів за паркування в бюджеті міста Львова становить 0,1710%, а в Києві лише 0,0038%, що свідчить про провадження ефективної політики щодо організації, функціонування, ціноутворення, координації і контролю в галузі паркування транспортних засобів. Охарактеризовано фіскальну функцію збору за місця для паркування транспортних засобів на базі динаміки його надходжень до бюджету міста Львова. Розглянуто питому вагу цього збору у структурі місцевих податків бюджету міста Львова та в ході аналізу виявлено, що за аналізований період цей показник знаходиться у межах від 0,45% у 2016 році – до 0,75% у 2020 році, що вказує на зростання кількості транспортних засобів мешканців та гостей міста. Наведено плату за паркування одного транспортного засобу за годину у розрізі зон паркування міста Львова. Визначено, що передбачено п'ять зон паркування на території міста Львова. Також слід відзначити, що організація майданчиків для паркування на території міста Львова здійснюється за ініціативою органів державної влади та місцевого самоврядування чи за поданням суб'єктів підприємницької діяльності. Доведено, що збір за місця для паркування транспортних засобів є доволі перспективним джерелом поповнення місцевих бюджетів. Визначено характерні проблеми паркування та справляння збору за місця для паркування транспортних засобів. На основі здійсненого дослідження уточнено тенденції та визначено напрями органів місцевого самоврядування для вирішення проблем цієї сфери.

**Ключові слова:** місцевий бюджет, збір за місця паркування транспортних засобів, принцип фіскальної достатності, місцеві податки, Україна.

## FISCAL SIGNIFICANCE OF TAXES FOR PARKS OF VEHICLES FOR ECONOMY OF THE CITY OF LVIV

*Ivan Franko Lviv National University*

The article defines the fiscal significance of the fee for parking vehicles for the economy of the city of Lviv. The normative-legal base, which regulates the functioning of the fee for parking places for vehicles, is considered. The characteristics of the obligatory elements of the fee for parking spaces for vehicles, namely the taxpayers, the

object of taxation, the tax base and the fee rate are given. It is noted that the amount of the fee for parking vehicles is determined per 1 square meter of land allocated for parking, up to 0.075% of the minimum wage. An analysis of the indicators of the fee for parking spaces in the revenues of budgets of cities of regional importance in 2020. According to the analysis, the budget of the city of Lviv is six times smaller than the capital, and the population of our city is four times smaller, but the share of parking fees in the budget of the city of Lviv is 0.1710%, and in Kiev only 0.0038%, indicating the implementation of an effective policy on the organization, operation, pricing, coordination and control in the field of vehicle parking. The fiscal function of collecting for parking places of vehicles on the basis of dynamics of its receipts to the budget of the city of Lviv is characterized. The share of this fee in the structure of local taxes of the budget of the city of Lviv is considered and during the analysis it is revealed that for the analyzed period this indicator is in the range from 0.45% in 2016 to 0.75% in 2020, which indicates an increase in vehicles of residents and guests of the city. There is a fee for parking one vehicle per hour in terms of parking zones of the city of Lviv. It has been determined that there are five parking zones in the city of Lviv. It should also be noted that the organization of parking lots in the city of Lviv is carried out on the initiative of public authorities and local governments or at the request of business entities. It is proved that the fee for parking spaces for vehicles is a very promising source of replenishment of local budgets. Typical problems of parking and collection of parking fees for vehicles have been identified. On the basis of the conducted research the tendencies are specified and the directions of local governments for the decision of problems of this sphere are defined.

**Key words:** local budget, vehicle parking fee, the principle of fiscal sufficiency, local taxes, Ukraine.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сьогодення в українській державі характеризується завершенням процесу децентралізації, коронакризою та важкою ситуацією на сході країни. У зв'язку із цим, важливого значення набувають питання наповнення місцевих бюджетів додатковими фінансовими ресурсами. В сучасних умовах місцеві податки і збори стають важливими джерелами формування дохідної частини бюджетів місцевого самоврядування, сприяючи соціально-економічному розвитку території та місцевої інфраструктури.

Ключовими принципами організації податкової системи є принцип фіскальної достатності та принцип соціальної справедливості, які тісно взаємопов'язані. Тому що встановлення податків та зборів повинно здійснюватись з урахуванням платоспроможності платників податку та з урахуванням необхідності досягнення збалансованості витрат бюджету з його надходженнями. Збір за місця для паркування транспортних засобів ґрунтується на даних принципах, оскільки стягується з метою наповнення бюджету для здійснення необхідних витрат та встановлюється відповідно до фінансових можливостей населення окремих регіонів.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Інституту місцевого оподаткування приділено багато уваги з боку вітчизняних та закордонних науковців, зокрема Сидор І.П. та Карпишин Н.І. вивчали значення місцевого оподаткування в Україні в контексті фінансового забезпечення суспільних послуг [1]. Бак Н.А. аналізувала стан місцевого оподаткування, розглядаючи перспективи посилення його дієвості [2]. Проць Н.В. визначила фіскальну роль місцевих податків та зборів в умовах реформування бюджетного та податкового законодавства [3]. Ніколаєва О.М. та Маглаперідзе А.С. розглядали методи посилення дохідної бази місцевих бюджетів, вивчаючи правові аспекти справляння збору за місця паркування транспортних засобів та проблематику його застосування органами місцевої влади [4]. Відомі дослідження О.В. Костяна та В.В. Ясько щодо практики наповненості місцевих бюджетів шляхом встановлення (відміни) цього збору, - вони визначали та характеризували особливості справляння збору за місця паркування транспортних засобів на прикладі міста Чугуєва [5].

**Мета статті.** Комплексне дослідження особливостей справляння збору за місця для паркування транспортних засобів та встановлення його фіскального значення для економіки міста Львова.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В Україні до кінця 2014 року розвиток та організація процесів формування доходів місцевих бюджетів характеризувалися високим рівнем

залежності від державної фінансової допомоги. Встановлення вимог щодо справляння місцевих податків та зборів і пільг щодо них є децентралізованим так як відбувається на основі рішення відповідних місцевих рад. Ефективний розвиток міст, потребує належного фінансового забезпечення і залежить від джерел доходів їх місцевих бюджетів. Запровадження збору за паркування транспортних засобів у містах з інтенсивним режимом руху транспортних потоків сприятиме фінансуванню видатків на покращення місцевої інфраструктури. Адже його встановлення забезпечує таку можливість.

Зазначимо, що під час прийняття рішення про встановлення місцевого збору обов'язково визначаються усі його обов'язкові елементи (рис. 1) [6].

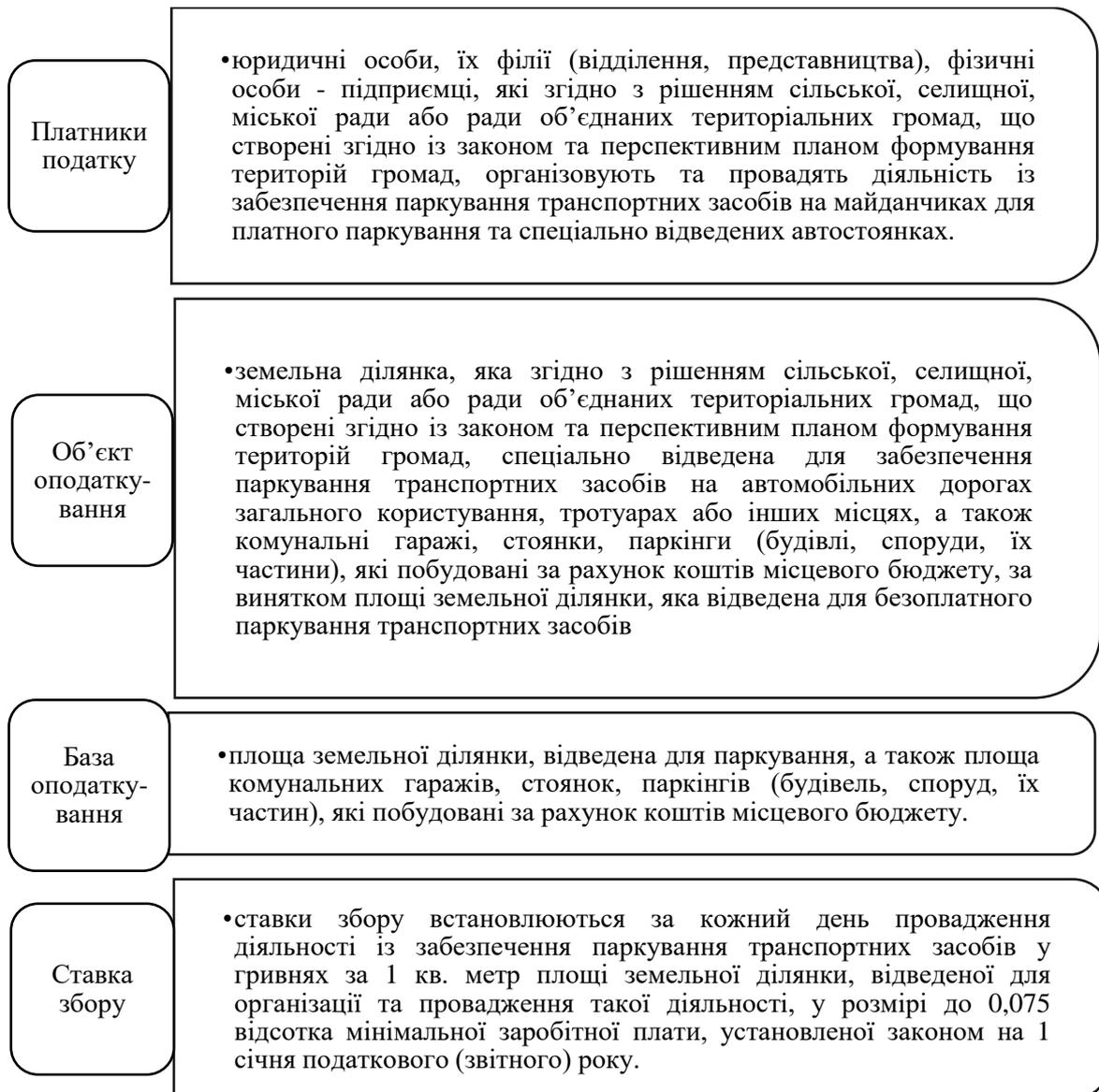


Рис. 1. Характеристика обов'язкових елементів збору за місця для паркування транспортних засобів [7]

У вітчизняному податковому законодавстві зазначається, що збір за місця для паркування транспортних засобів є місцевим збором. Згідно з статтею 10.3 Податкового кодексу України [6], місцеві ради в межах своїх повноважень, вирішують питання щодо його встановлення. А нормативно-правова база, яка регулює функціонування збору за

місця для паркування транспортних включає: Податковий кодекс України [6]; наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форм податкових декларацій збору за місця для паркування транспортних засобів та туристичного збору» [7]; правила паркування транспортних засобів, затвержені Постановою Кабінету Міністрів України від 03.12.2009 [8]; порядок формування тарифів на послуги з утримання майданчиків для платного паркування транспортних засобів, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 02.03.2010 [9]; рішення міських, селищних та сільських рад щодо встановлення на відповідній території місцевих податків і зборів; Закон України Про Державний бюджет України на відповідний рік.

Із метою підвищення фіскальної ролі збору за місця для паркування транспортних засобів у доходах місцевих бюджетів, органи місцевого самоврядування мають встановлювати доцільні і обґрунтовані їх розміри. Для цього необхідно враховувати рівень платоспроможності громадян та суб'єктів господарювання і, відповідно, потреби наповнення міського бюджету.

Відповідно до Податкового кодексу України [7], державою встановлюються граничні розміри місцевих податків та зборів, проте органи місцевого самоврядування, в силу своїх повноважень, можуть визначати їх конкретні величини. Розмір більшості місцевих податків і зборів залежить від величини мінімальної зарплати, який також встановлюється законодавчо. Суму збору за паркування транспортних засобів визначають за 1 кв. метр площі земельної ділянки, відведеної для паркування, у розмірі до 0,075 % мінімальної зарплати, тобто зараз це 4,5 грн., оскільки місячний розмір мінімальної заробітної плати з 1 січня 2021 року становить 6000 гривень [10].

За допомогою цього збору відбувається забезпечення фіскальної достатності місцевих бюджетів. Проте, збір за паркування транспортних засобів встановлений тільки в 12 обласних центрах України (таблиця 1).

Таблиця 1

Аналіз показників збору за місця для паркування в доходах бюджетів міст обласного значення, 2020 р. [11]

Обласний центр	Обсяг надходжень збору за місця для паркування, тис. грн.	Дохід від паркінгів на душу населення обласного центру, грн.	Частка збору за паркування в доходах бюджетів міст, %
Київ	2239,51	0,755	0,0038
Одеса	32725,01	32,15	0,3245
Львів	15510,54	21,41	0,1710
Дніпро	18314,13	18,48	0,1398
Харків	11739,39	8,13	0,0837
Тернопіль	1776,00	7,95	0,0727
Івано-Франківськ	1690,80	7,11	0,0238
Чернівці	979,04	3,67	0,0397
Чернігів	809,00	2,82	0,0302
Херсон	278,96	0,97	0,0111
Луцьк	64,20	0,29	0,0029
Хмельницький	19,58	0,07	0,0007
Вінниця, Житомир, Ужгород, Запоріжжя, Кропивницький, Миколаїв, Полтава, Рівне, Суми, Черкаси	збір відсутній	збір відсутній	збір відсутній
Донецьк, Луганськ	інформація відсутня	інформація відсутня	інформація відсутня

Як бачимо, в умовному рейтингу результативності експлуатації міських паркінгів перше місце посідає м. Одеса (див. табл. 1). Обсяг надходжень збору за місця для

паркування в цьому місті у 2020 році становив 32725,01 тис. грн., випереджаючи по обсягах аналогічних надходжень м. Львів на 17214,5 тис. грн. Натомість позиція м. Львова у рейтингу є вищою порівняно із столицею, адже за обсягами надходжень збору наше місто випереджає м. Київ з різницею у розмірі 13271,03 тис. грн.). Рекордний для України показник величини частки збору за паркування в доходах бюджетів міст також належить м. Одесі – 0,3245%. Це місто очолює й рейтинг доходів від паркінгів на душу населення (32,15 грн. на одну людину).

Бюджет м. Львова в шестеро менший за столичний, а кількість населення нашого міста є меншою в чотири рази, проте частка зборів за паркування в бюджеті м. Львова становить 0,1710%, а в Києві лише 0,0038%. Це свідчить про провадження ефективної політики щодо організації, функціонування, ціноутворення, координації і контролю в галузі паркування транспортних засобів, яка, тим не менше, має постійно удосконалюватись. Своєю чергою, такий досвід стане корисним для інших міст та дасть змогу забезпечити належний благоустрій вуличнодорожньої мережі, збільшення пропускної спроможності проїзних частин вулиць, підвищення безпеки дорожнього руху, дисципліни водіїв, впровадження культури паркування. Таким чином, впровадження збору за місця для паркування сприяє досягненню фіскальної достатності місцевих бюджетів.

Принцип фіскальної достатності має певне кордонне значення на межі бюджетного та податкового регулювання. З одного боку, справляння податків не є самоціллю, вони справляються не просто для формування дохідних частин бюджетів, а з метою такого їх формування, яке б забезпечило виконання усіх завдань і функцій держави та територіальних громад. З іншого боку, цим принципом пропонується і певне обмеження свавілля під час встановлення податків та зборів. Їх розмір та види не можуть бути нескінченними, а лише забезпечувати необхідні надходження до бюджетів [12].

Доцільним буде охарактеризувати фіскальну функцію збору за місця для паркування транспортних засобів на базі динаміки його надходжень до бюджету м. Львова (рис.2).

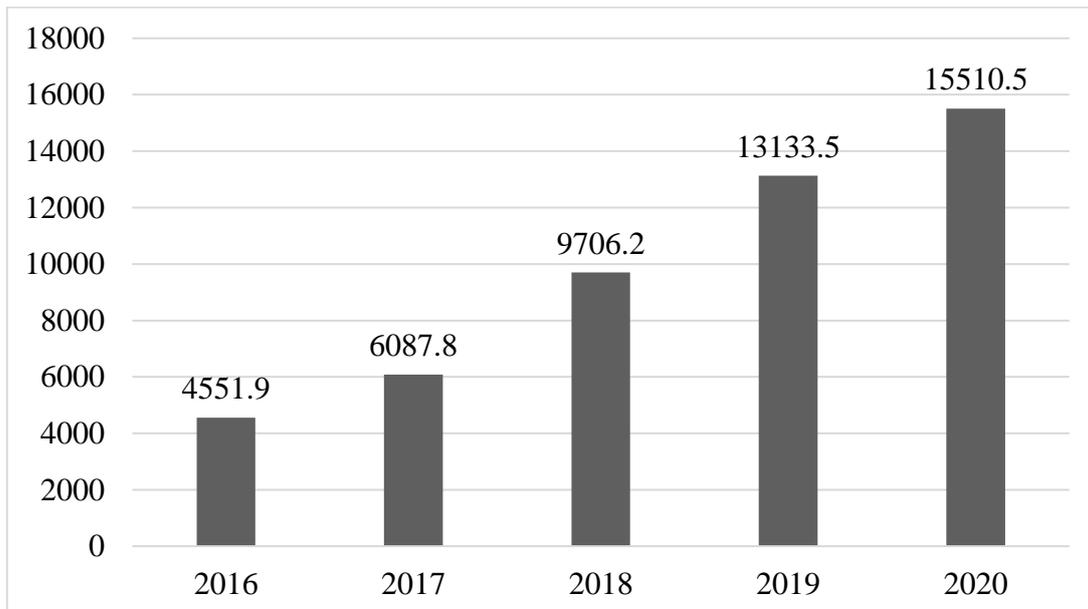


Рис. 2. Динаміка надходжень збору за місця для паркування транспортних засобів до бюджету міста Львова за період 2016-2020 рр., тис. грн. [13]

Зауважимо, що протягом останніх років у бюджеті міста Львова відбувається постійне та стрімке збільшення обсягів надходжень збору за місця для паркування транспортних засобів. Так, станом на 31.12.2016 року обсяг збору становив 4511,9 тис. грн., а вже станом на 31.12.2020 року він зріс на 10998,6 тис. грн., або на 70,9% до 15510,5 тис. грн., що є цілком прийнятним показником для міста обласного значення. Відмітимо також, що щорічні темпи приросту даного збору за період 2016-2020 рр. становлять, відповідно, 9, 26, 37, 35, 18%, що пов'язано з посиленням контролю за сплатою даного збору.

Для більш поглибленого аналізу збору за місця для паркування транспортних засобів розглянуто питому вагу цього збору у структурі місцевих податків бюджету міста Львова (рис. 3).

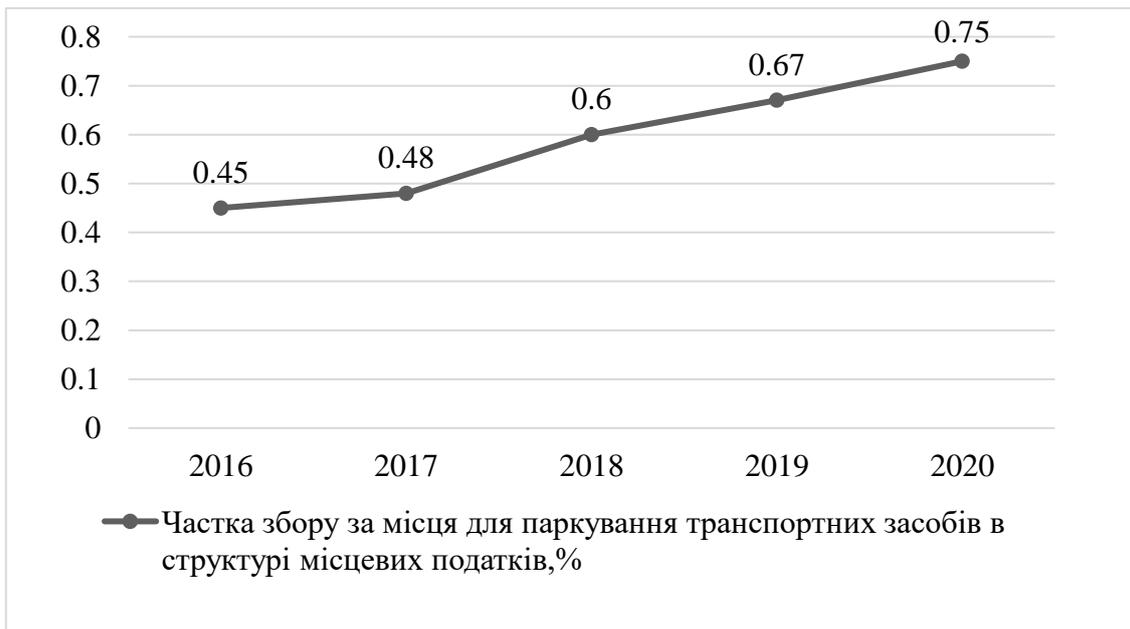


Рис. 3. Динаміка частки збору за місця для паркування транспортних засобів в структурі місцевих податків бюджету міста Львова, % [13]

Оскільки надходження до бюджету м. Львова від збору за місця для паркування транспортних засобів зростають високими темпами то, аналогічно, збільшується його питома вага у структурі місцевих податків і зборів. Так, за аналізований період цей показник знаходиться у межах від 0,45% у 2016 році – до 0,75% у 2020 році, що вказує на зростання кількості транспортних засобів мешканців та гостей міста.

Організація майданчиків для паркування на території міста Львова здійснюється за ініціативою органів державної влади та місцевого самоврядування чи за поданням суб'єктів підприємницької діяльності за попереднім погодженням з уповноваженим органом ГУ Національної поліції України у Львівській області та адміністрації відповідного району міста. Сьогодні передбачено п'ять зон паркування на території м. Львова. Для прикладу, до першої зони, де вартість паркування найдорожча - не більше 30,00 грн. за годину, включаються центральна частина міста, яка обмежена вулицями: просп. Свободи, пл. Князя Ярослава Осмомисла, вул. С. Гавришкевича, вул. Підвальною, вул. Валовою, пл. А. Міцкевича [14].

Плата за паркування одного транспортного засобу за годину у розрізі зон паркування подана у таблиці 2.

Таблиця 2

Плата за паркування одного транспортного засобу за годину у розрізі зон паркування [14]

№ Зони	Плата за паркування одного транспортного засобу за годину
Зона I	На спеціально обладнаних майданчиках для платного паркування у 1-й зоні паркування – не більше 30,00 грн. На відведених майданчиках для платного паркування у 1-й зоні паркування – не більше 20,00 грн.
Зона II	На майданчиках для платного паркування у 2-й зоні паркування – не більше 15,00 грн.
Зона III	На майданчиках для платного паркування у 3-й зоні паркування – не більше 10,00 грн.
Зона IV	На майданчиках для платного паркування у 4-й зоні паркування – не більше 5,00 грн.
Зона V (функціональна)	На відведених майданчиках для платного паркування у 5-й зоні паркування – не більше 40,00 грн.
На майданчиках для платного паркування туристичного транспорту (незалежно від місця розташування) – не більше 80,00 грн	

В умовах розвитку сучасної інфраструктури м. Львова, який пов'язаний із прагненням до підвищення життєвих стандартів, розвиванням провідних галузей промисловості, «розквітом» сфери будівництва та збільшенням кількості населення, - важливо приділити увагу проблемам паркування та справляння збору за місця для паркування транспортних засобів. Зокрема, необхідні заходи регуляторного впливу з боку місцевої влади, які запобігають:

- паркуванню в заборонених місцях, на тротуарах, адже – це результат недостатнього контролю за виконанням правил дорожнього руху, внаслідок чого утворюються аварійні ситуації на дорозі;
- перевантаженню міста транспортними засобами;
- нераціональному та неефективному збору плати за паркування, яке пов'язане із тим, що не всі учасники дорожнього руху ознайомлені з Правилами паркування транспортних засобів [8];
- непрозорій діяльності у сфері паркінгу.

**Висновки.** В сучасних умовах, дослідження фіскальної функції та особливостей збору за місця для паркування транспортних засобів на прикладі міста Львова, дає змогу зрозуміти важливість цього джерела надходжень під час прогнозування дохідної частини бюджету. Проте в Україні майже половина обласних центрів не заробляє на паркінгах. Деякі міські ради не включають даного збору у податкові надходження, а деякі неефективно провадять політику у сфері організації, функціонування, ціноутворення, координації і контролю в галузі паркування транспортних засобів. Проте, результати досліджень свідчать, що збір за місця для паркування транспортних засобів є доволі перспективним джерелом поповнення місцевих бюджетів. Важливими кроками ОМС для вирішення проблем цієї сфери стануть:

- підвищення ефективності контролю за паркуванням в заборонених місцях та процедурою обчислення збору за місця для паркування транспортних засобів;
- покращення обізнаності населення щодо Правил паркування транспортних засобів із метою ознайомлення потенційних платників зборів з рішеннями місцевих органів самоврядування;
- зміни системи місцевого оподаткування та розширення законодавчої бази щодо визначення аспектів регулювання даного збору;
- підвищення рівня прозорості справляння даного податку і уникнення тіньової економіки у цій сфері;

- збільшення рівня зацікавленості влади на місцевому рівні в збільшенні дохідної частини місцевих бюджетів;
- вивчення світового досвіду здійснення оподаткування у цій сфері, а також забезпечення впровадження процедур, принципів і стандартів паркування, шляхом удосконалення чинної нормативно-правової бази для покращення благоустрою населених пунктів.

### Список бібліографічного опису

1. Сидор І. П., Карпишин Н. І. Місцеве оподаткування в Україні в контексті фінансового забезпечення суспільних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2020/58.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/58.pdf) (дата звернення: 08.04.2021).
2. Бак Н. А. Місцеве оподаткування в Україні: стан і перспективи посилення дієвості. *Економіка: реалії часу*. 2017. №1 (29). Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/12.pdf> (дата звернення: 08.04.2021).
3. Проць Н. В. Сутність та фіскальна роль місцевих податків та зборів в умовах реформування бюджетного та податкового законодавства. *Гроші, фінанси і кредит*. Випуск 13. 2016. С. 536-541. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-13-2016/21-vipusk-13-zhovten-2016-r/2473-proti-n-v-sutnist-ta-fiskalna-rol-mistsevikh-podatkov-ta-zboriv-v-umovakh-reformuvannya-byudzhetnogo-ta-podatkovogo-zakonodavstva> (дата звернення: 08.04.2021).
4. Ніколаєва О.М., Маглаперідзе А. С. Місцеві фінанси: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 354 с.
5. Костяна О. В., Ясько В. В. Особливості справляння збору за місця паркування транспортних засобів на прикладі міста Чугуєва. *Гроші, фінанси і кредит*. Випуск 16. 2017. С. 710-714. Режим доступу: <file:///F:/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%202021%20%D0%B2-%D0%B7/139.pdf> (дата звернення: 08.04.2021).
6. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 09.04.2021).
7. Про затвердження форм податкових декларацій збору за місця для паркування транспортних засобів та туристичного збору: Наказ Міністерства фінансів України від 09.07.2015 р. №з0912-15. Дата оновлення: 13.03.2020. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0912-15#Text> (дата звернення: 09.04.2021).
8. Правила паркування транспортних засобів, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 03.12.2009 №1342. Дата оновлення: 06.04.2021. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1342-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.04.2021).
9. Порядок формування тарифів на послуги з утримання майданчиків для платного паркування транспортних засобів, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 02.03.2010. №258-2010-п. Дата оновлення: 03.11.2020. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.04.2021).
10. Про Державний бюджет України на 2021 рік: Закон України від 15.12.2020. №1082-IX. Дата оновлення: 31.01.2021. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text> (дата звернення: 11.04.2021).
11. Державний веб-портал бюджету для громадян (за даними Міністерства фінансів України). Режим доступу: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 11.04.2021).
12. Барабаш О. О. Принцип фіскальної достатності у податковому законодавстві України. *Національний університет «Львівська політехніка»*. 2014. С.46-50. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26483/1/10-46-50.pdf> (дата звернення: 11.04.2021).
13. Офіційний сайт Львівської міської ради. Режим доступу: <https://city-adm.lviv.ua/public-information/budget/lviv/budzhzet-lvova-na-2020-rik> (дата звернення: 13.04.2021).
14. Про внесення змін до ухвал міської ради від 27.01.2011 № 120 та від 29.12.2011 № 1072: Ухвала Львівської міської ради від 20.02.2020. №6303. Режим доступу: [https://www8.cityadm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/\(SearchForWeb\)/E348855D179F4F11C225851B00530F5D?OpenDocument](https://www8.cityadm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/(SearchForWeb)/E348855D179F4F11C225851B00530F5D?OpenDocument) (дата звернення: 13.04.2021).

### References

1. Sydor I. P. and Karpushyn N. I. (2020), "The place of taxation in Ukraine in the context of financial provision of public services", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 16, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2020/58.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/58.pdf) (Accessed 8 April 2021).
2. Bak N. A. (2017), "The place of taxation in Ukraine: the state and prospects of strengthening legal capacity", *Ekonomika: realii chasu*, [Online], vol. 1 (29), available at: <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/12.pdf> (Accessed 8 April 2021).
3. Prots N. V. (2016), "The essence and fiscal role of local taxes and fees in terms of reforming budget and tax legislation", *Hroshi, finansy i kredyt*, [Online], vol. 13, available at: <http://global-national.in.ua/issue-13-2016/21-vipusk-13-zhovten-2016-r/2473-proti-n-v-sutnist-ta-fiskalna-rol-mistsevikh-podatkov-ta-zboriv-v-umovakh-reformuvannya-byudzhetnogo-ta-podatkovogo-zakonodavstva> (Accessed 8 April 2021).
4. Nikolaieva O.M. and Mahlaperidze A. S. (2013), *Mistsevi finansy [Local finances]*, Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].
5. Kostiana O. V. And Yasko V. V. (2017), "Peculiarities of collecting vehicle parking fees on the example of the city of Chuguev", *Hroshi, finansy i kredyt*, [Online], vol. 16, available at: <file:///F:/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%202021%20%D0%B2-%D0%B7/139.pdf> (Accessed 8 April 2021).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine “Tax Code of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 9 April 2021).
7. Order of the Ministry of Finance of Ukraine (2015), “About the statement of forms of the tax declarations of a charge for places for parking of vehicles and a tourist tax”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0912-15#Text> (Accessed 9 April 2021).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2009), “Vehicle parking rules”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1342-2009-%D0%BF#Text> (Accessed 9 April 2021).
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), “The order of formation of tariffs for services on the maintenance of platforms for paid parking of vehicles”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2010-%D0%BF#Text> (Accessed 9 April 2021).
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine “About the State Budget of Ukraine for 2021”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text> (Accessed 11 April 2021).
11. State web portal of the budget for citizens (according to the Ministry of Finance of Ukraine), available at: <https://openbudget.gov.ua/> (Accessed 11 April 2021).
12. Barabash O. O. (2014), “The principle of fiscal sufficiency in the tax legislation of Ukraine”. Natsionalnyi universytet «Lvivska politehnika», [Online], available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26483/1/10-46-50.pdf> (Accessed 11 April 2021).
13. Official site of Lviv City Council, available at: <https://city-adm.lviv.ua/public-information/budget/lviv/biudzhet-lvova-na-2020-rik> (Accessed 13 April 2021).
14. Lviv City Council (2011), “About modification of decisions of city council from 27.01.2011 № 120 and from 29.12.2011 № 1072”, available at: [https://www8.cityadm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/\(SearchForWeb\)/E348855D179F4F11C225851B00530F5D?OpenDocument](https://www8.cityadm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/(SearchForWeb)/E348855D179F4F11C225851B00530F5D?OpenDocument) (Accessed 13 April 2021).

Дата подання публікації 05.05.2021 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-16>

УДК 336.14

Кузьмак О.М., д.е.н., професор  
Kuzmak O. Doctor of Economic Sciences, Professor  
<https://orcid.org/0000-0003-0394-0981>

## СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

*Луцький національний технічний університет*

У статті визначено, що відповідно до реформи децентралізації, актуальним на сьогодні аспектом є дослідження світового досвіду формування та витрачання місцевих бюджетів. Досліджено бюджетний устрій країн Європи. Економічна та фінансова децентралізація привела до формування міжурядових фінансових відносин, що поєднують у собі принципи як бюджетного унітаризму, так і бюджетного федералізму. Досліджено трактування поняття бюджетного унітаризму та федералізму. Проаналізовано частки доходів місцевих бюджетів у ВВП в країнах Європи. Досліджено, що в ЄС дев'ять країн використовують лише один рівень піддержавних органів влади (самоврядування); інші дванадцять країн мають два регіональні рівні (муніципалітети та регіони); тоді як решта сім мають три рівні нижче загальнодержавного (муніципалітети, регіони та суб'єкти посередницької діяльності). Визначено, що конституції деяких країн іноді взагалі не регулюють організацію місцевого самоврядування (наприклад, у США).

Оцінено досвід європейських країн щодо обсягу надходжень до бюджету від місцевих податків. Здійснено аналіз динаміки бюджетного потенціалу місцевих фінансів Рівненської області. Визначено, що найважливішим економічним інструментом є бюджет, тоді як управління місцевими органами самоврядування відповідно до встановленого бюджету є обов'язковим за законом у кожній країні. Запропоновано шляхи збільшення податкової складової бюджетного потенціалу місцевих фінансів. Окреслено шляхи пошуку альтернативних джерел наповнення місцевих бюджетів через впровадження неподаткових зборів.

*Ключові слова:* децентралізація, місцеве самоврядування, місцеві бюджети, бюджетний унітаризм, бюджетний федералізм, бюджетний потенціал, доходи та видатки місцевих бюджетів.

## FOREIGN EXPERIENCE OF FORMATION OF BUDGET POTENTIAL OF LOCAL FINANCES IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

*Lutsk National Technical University*

The article highlights that in accordance with the decentralization reform, the relevant aspect today is the study of world experience in the formation and spending of local budgets. The budget system of European countries is studied. Economic and financial decentralization has led to the formation of intergovernmental financial relations that combine the principles of both budgetary unitarism and fiscal federalism. The interpretation of the concept of budget unitarism and federalism is studied. The shares of local budget revenues in GDP in European countries are analyzed. It has been studied that in the EU, nine countries use only one level of sub-government (self-government); the other twelve countries have two regional levels (municipalities and regions); while the remaining seven are three levels below the national level (municipalities, regions and intermediaries). It is determined that the constitutions of some countries sometimes do not regulate the organization of local self-government at all (for example, in the USA).

An assessment of the experience of European countries in terms of budget revenues from local taxes. The analysis of dynamics of budgetary potential of local finances of the Rivne region is made. It is determined that the most important economic instrument is the budget, while the management of local governments in accordance with the established budget is mandatory by law in each country. Ways to increase the tax component of the budget potential of local finances are proposed. The ways of finding alternative sources of filling local budgets through the introduction of non-tax fees are outlined.

*Key words: decentralization, local self-government, local budgets, budget unitarism, budget federalism, budget potential, revenues and expenditures of local budgets.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її з важливими науковими та практичними завданнями.** Актуальність дослідження обумовлена поглибленням глобалізаційних процесів, що сприяє реформі децентралізації. Саме тому необхідним є дослідження світового досвіду формування та витрачання місцевих бюджетів. Особливо варто звернути увагу на досвід найближчих країн сусідів.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Окремі аспекти проблеми формування бюджетного потенціалу місцевих фінансів висвітлені в працях вітчизняних вчених, зокрема Л.В. Лисяк, М.К. Дяченко [1], В.І. Покась [2], І. О. Луїної [3], Проць Н.В. [4], та ін. Згадані вчені внесли великий вклад у розробку теоретичних та практичних аспектів бюджетного потенціалу місцевих фінансів. Не зважаючи на значну кількість публікацій в означеній проблематиці, серед вчених недостатньо досліджено питання щодо світового досвіду формування та витрачання місцевих бюджетів.

**Цілі статті.** Ключовими цілями статті є: необхідність у дослідженні формування бюджетного потенціалу місцевих фінансів у країнах Європи та США, визначення особливостей місцевого самоврядування у світовому досвіді, розуміння сутності поняття бюджетного унітаризму, дослідження динаміки бюджетного потенціалу місцевих фінансів Рівненської області.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У світовій практиці так, як і у вітчизняній, місцеві фінанси виступають основною складовою фінансів органів місцевого самоврядування, при цьому місцеві бюджети формуються та затверджуються на окремих адміністративних територіях. « У Великобританії, Швеції, Норвегії, Нідерландах, наприклад, переважна частина соціально – економічних послуг надається на місцевому рівні і фінансується з муніципальних бюджетів » [5]. При формуванні місцевих бюджетів враховуються необхідність забезпечення фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування. В тому числі передбачено фінансування повноважень, що виконуються даними органами, які безпосередньо пов'язані із виконанням завдань місцевого значення.

У кожній країні передбачений законодавством різний адміністративний устрій, окрім того в більшості країн спостерігаються відмінності в соціальній, економічній, навіть історичній умовах функціонування адміністративних одиниць, що формує взаємовідносини між усіма рівнями влади в окремій територіальній одиниці. У відповідності до даних відмінностей кожна країна індивідуально будує питання бюджетного процесу. В цілому у зарубіжних країнах можна виокремити два види організації бюджетних систем: унітаризм та федералізм.

Місцеве самоврядування стосується конкретних установ чи утворень, створених національними конституціями (Бразилія, Данія, Франція, Індія, Італія, Японія, Швеція), конституціями штатів (Австралія, США), звичайним законодавством вищого рівня центрального уряду (Нова Зеландія, Великобританія, більшість країн), провінційне чи державне законодавство (Канада, Пакистан) або під виконавчою владою (Китай) для надання комплексу конкретних послуг на відносно невеликій географічно визначеній території. Місцеве самоврядування є більш широким поняттям і визначається як формулювання та здійснення колективних дій на місцевому рівні. Тому воно включає пряму та непряму роль офіційних установ місцевого самоврядування та урядових ієрархій, а також роль неформальних норм, мереж, громадських організацій та асоціацій сусідніх країн у проведенні колективних дій шляхом визначення системи мешкання та мешкання взаємодія мешканців та держави, прийняття колективних рішень та надання місцевих державних послуг [6].

В ЄС дев'ять країн використовують лише один рівень піддержавних органів влади (самоврядування); інші дванадцять країн мають два регіональні рівні (муніципалітети та регіони); тоді як решта сім мають три рівні нижче загальнодержавного (муніципалітети, регіони та суб'єкти посередницької діяльності).

У Словацькій Республіці та Чехії, компетенція була поступово передана від держави до територіального самоврядування, оскільки територіальне самоврядування було встановлено як нова частина державного управління під час процесу децентралізації [7]. Для побудови демократичного суспільства необхідно було зміцнити місцеве самоврядування новими компетенціями, які спочатку виконувались лише державними нормами, такими як дороги, реєстри, будівельні норми, соціальне обслуговування, охорона навколишнього середовища, спорт, театр, освіта туризм, охорона здоров'я, регіональний розвиток тощо.

У 2008 році в рамках прийняття бюджетного кодексу в Чеській Республіці було прийнято новий закон, який спочатку розширив єдиний критерій кількості жителів муніципалітету, перерахованих відповідно до коефіцієнтів певних категорій розміру за двома іншими новими критеріями - простою кількістю жителів та кадастровою площею муніципалітету. Про чергову зміну, яка відбулася у 2013 році у фінансуванні місцевого самоврядування в Чехії розрахунок доходів від муніципальних податків змінився, включивши ще один показник - кількість дітей, які відвідують школу або шкільний заклад у муніципалітеті, і одночасно були визначені нові розмірні групи муніципалітетів. Не менш важливою групою податкових надходжень є також доходи від місцевих податків і зборів. В обох країнах ці доходи належать до власних надходжень, оскільки їх збирає муніципалітет. Словацькою Республікою, муніципалітети можуть стягувати вісім різних видів місцевих податків, але вони повинні стягувати місцеву плату за будівельні відходи та дрібні будівельні відходи. У Чеській Республіці муніципалітети можуть стягувати сім різних видів місцевих зборів та один податок - податок на нерухомість.

Неподаткові доходи складають у середньому 13% поточних доходів муніципалітетів Словацької Республіки та 11% у Чехії. Ці доходи в основному складаються з власних доходів та бізнесу з комунальною власністю. Муніципалітети найчастіше здають своє майно в оренду. Крім того, до неподаткових надходжень

належать також адміністративні збори, які мешканці сплачують за надання послуг (наприклад, за послуги реєстру, перевірку підпису тощо).

Конституції деяких країн іноді взагалі не регулюють організацію місцевого самоврядування (наприклад, у США), але є також країни, де ці відносини суворо регламентовані, наприклад в Бразилії. Основним джерелом правового регулювання владних відносин у цих суб'єктах є статuti самоврядування. У деяких землях (державний рівень) є випадки, коли федеральні утворення виконують функції місцевого самоврядування на додаток до своїх власних функцій. Це стосується, наприклад, кантонів Швейцарії, країн та міст Німеччини та Австрії (Берлін, Гамбург, Бремен та Відень).

Існує дві системи організації місцевого самоврядування: англо-американська та європейська. «Англо-американська система характеризується наявністю місцевого самоврядування на всіх рівнях федерації або державного утворення» [8]. При цьому адміністративно-територіальних одиниць загального характеру не існує. Європейська система характеризується поєднанням місцевого самоврядування та державного управління; крім того, він має інші форми, в яких місцеві органи самоврядування покладаються на певні функції державною адміністрацією.

Звідси випливає, що для того, щоб місцеві органи самоврядування могли надавати всі компетенції, їм потрібні фінансові ресурси, які вони можуть отримати з різних джерел. Найважливіший економічний інструментом є бюджет, тоді як управління місцевими органами самоврядування відповідно до встановленого бюджету є обов'язковим за законом у кожній країні.

У економічній літературі немає єдиного визначення поняття бюджетного унітаризму та федералізму. Як правило бюджетний унітаризм трактується як «форма міжурядових відносин, у якій активну політику щодо формування місцевих фінансів проводить центральна влада» [9, с. 512]. «Бюджетна система в унітарних країнах (наприклад Італія, Франція, Україна, Японія), як правило, представлена двома рівнями бюджетів (державний і місцеві бюджети). Слід зазначити, що унітаризм та федералізм в чистому вигляді зустрічаються доволі рідко, переважно бюджетні системи містять ознаки як унітаризму, так і федералізму» [9, с. 512]. При виборі форми функціонування бюджетної системи держави, потрібно враховувати державну доцільність, національні та суспільні інтереси, економічну ситуацію тощо.

Можемо спостерігати, що достатній рівень самостійності місцевої влади характерний як федеративним, так і унітарним країнам. Після прийняття у 1985 році Європейської хартії про місцеве самоврядування почався активний процес децентралізації. До даної хартії було приєднано 47 країн і в тому числі Україна.

Децентралізація як економічна, так і фінансова призвела до активного формування міжурядових відносин, які поєднали принципи як бюджетного унітаризму, так і бюджетного федералізму. При проведенні децентралізації почався активний процес перерозподілу функціоналу між владними органами з ухилом на регіональні та місцеві органи самоврядування. В результаті, на місцевому рівні було створено самостійні місцеві органи, які місцеве населення могло спокійно та повноцінно контролювати. Окрім того, процес децентралізації сприяв концентрації фінансових ресурсів на місцевих рівнях, задля можливості фінансувати покладені повноваження.

«Слід відзначити, що в європейських країнах дуже різняться показники частки доходів місцевих бюджетів у ВВП. Так, найбільше перерозподіляється ВВП через місцеві бюджети у Данії – 37,5%, Швеції – 25,8 %, Фінляндії - 23 %. Польща, Великобританія, Чехія, Угорщина мають значення даного показника в межах 10-15 %. А такі країни, як Австрія, Німеччина, Бельгія, Словенія, Іспанія перерозподіляють через місцеві бюджети від 5 до 10 % ВВП. Як ми бачимо, у всіх трьох групах є абсолютно різні

по рівню розвитку країни » [10].

Хоча необхідно зауважити, що світовий досвід децентралізації показав, що сама децентралізація, зокрема і фінансових ресурсів, не може бути запорукою розвитку місцевих територіальних громад. Також можемо стверджувати, що на сьогодні практично немає універсального ефективного методу поділу доходів і видатків серед бюджетів на різних рівнях.

«Закономірним для всіх зарубіжних країн є поділ місцевих бюджетів на два самостійні функціональні види – місцеві поточні (адміністративні) бюджети та місцеві бюджети розвитку (інвестиційні бюджети)» [2]. При формуванні місцевих бюджетів враховується поділ видатків на поточні і капітальні. Даний поділ бюджету є трішки умовним, що дозволяє виокремити першочергові видатки, та другорядні видатки місцевих бюджетів. Надходження до місцевих бюджетів складаються з місцевих податків і зборів, платежів, загальних субсидій, що надаються державною владою, та інших надходжень.

У загальному доходи місцевих бюджетів розвинених країн, як і в Україні, складаються із податкових та неподаткових надходжень. Податкові бюджетні надходження (до яких належать доходи від податків, зборів, інших обов'язкових платежів) є базисом бюджетних доходів. Неподаткові доходи відіграють значно меншу роль у складі доходів місцевих бюджетів, ніж податкові. Досвід країн Європи та США показує загальну закономірність, відповідно до якої формування доходної бази місцевої влади та місцевого самоврядування в основному визначається рівнем децентралізації влади в країні. «Лідерство за найбільшими частками від податкових надходжень у структурі сукупних доходів місцевих бюджетів займають Швеція (63 %) та Швейцарія (59 %), а також Іспанія, Франція, Італія – більше 55%. Але є країни, у яких ця частка коливається від 10 до 15 %. (Словаччина, Великобританія)». [10, 11]. «Місцеві податки формують близько 60 % прибуткової бази місцевих органів влади у Швеції, 66 % - у США, 72 % в Австрії, 46% – у Німеччині та у Швейцарії, 37% – у Великобританії тощо. Система місцевого оподаткування в країнах вельми різноманітна. В Німеччині вона налічує 55 видів місцевих податків, в Італії – близько 70, у Франції – більше 40, в Бельгії – майже 100, а у Великобританії їх тільки 2» [11]. Тобто видно, що обсяг надходжень до бюджету від місцевих податків ніяк не пов'язаний з їх кількістю. У європейських країнах, переважно, виокремлено два - три основних податків, що складають основну частину доходів місцевих бюджетів.

Таблиця 1.

Динаміка бюджетного потенціалу місцевих фінансів Рівненської області за 2013-2019 рр., млн. грн.

Показники	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Податкова складова бюджетного потенціалу місцевих фінансів, млн. грн.	1114,32	1223	1453,24	1542,51	1619,35	1813,75	2706,3
Неподаткова складова бюджетного потенціалу місцевих фінансів, млн. грн.	151,66	177,91	291,2	253,68	277,03	394,69	427,19
Бюджетний потенціал місцевих фінансів, млн. грн.	1278,98	1383,91	1742,44	1789,19	1936,38	2438,44	3572,49

Отже, бачимо можливість в Україні збільшення ставок екологічних податків, окрім того необхідно підсилити контроль за сплатою саме екологічних податків,

особливо актуальним є дана пропозиція для регіонів з негативним екологічним становищем, в яких розміщена значна кількість великих промислових підприємств, спостерігається висока густота населення. Дані підприємства при відсутності значної модернізації характеризуються значним рівнем забруднення навколишнього середовища, що спричиняє значний рівень захворювань місцевого населення.

Надзвичайно необхідним для України на сьогодні є наявність альтернативних джерел надходжень до місцевих бюджетів, яке можливе при введенні неподаткових зборів. При пошуку шляхів зростання надходжень до місцевих бюджетів потрібно звернути увагу на збори за оренду майна бюджетних установ і доходи бюджетних підприємств від реалізації майна. З однієї сторони, варто покращити діяльність органів місцевого самоврядування щодо модернізації об'єктів комунальної власності, це сприятиме зростанню привабливості даних об'єктів, це дозволить створити професійну систему оцінки майна та допоможе забезпечити здачу даного майна в оренду за ринковими цінами. З другої сторони, необхідне також підвищення контролю за рухом коштів, які одержують бюджетні підприємства від реалізації необоротних активів та різних матеріальних цінностей.

**Висновки.** Отже, не зважаючи на те, що існуючі проблеми формування та розподілу місцевих бюджетів, є характерними для України, тому постає гостра необхідність вивчення світового досвіду децентралізації та впровадження передових практик для зростання надходжень до місцевих бюджетів, а в результаті і бюджетного потенціалу регіону. Необхідне також врахування світового досвіду щодо збалансування фінансових надходжень з витратами та виконанням функціональних обов'язків місцевими органами влади.

#### Список бібліографічного опису:

1. Лисяк Л.В., Дяченко М.К. Міжбюджетні трансферти як інструмент забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 55-59.
2. Покась В.І. Формування основ фінансової автономії місцевого самоврядування. *Фінанси України*. 2018. № 8. С. 67-73.
3. Луніна І.О. Державні фінанси та реформування між бюджетних відносин: монографія. К.: «Наукова думка». 2006. 432 с.;
4. Проць Н.В. Формування податкових надходжень місцевих бюджетів в контексті бюджетної децентралізації. *Фінансовий простір*. №1 (17). 2015. С.221-227.
5. Бондаренко А. І. Вплив держави на формування місцевих бюджетів у країнах Європи. *Теорія та практика державного управління*. 2010. Вип. 4. С. 185-192. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2010\\_4\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2010_4_30).
6. Boadway, Robin W., and Anwar Shah. 2009. *Fiscal Federalism: Principles and Practice of Multiorder Governance*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 620.
7. Fandel, P, Marišová, E., Malatinc, T. & Lichnerová, I. (2019), Decentralization Policies in Public Administration in Slovakia and the Czech Republic, and Their Impact on Building Offices' Scale Efficiency. *Administrative Sciences*, MDPI, Open Access Journal, vol. 9(4), p. 1-15. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci9040089>
8. Lyubashits, V. Y, Lyakhov, V. P., Plotnikov, A. A., Voitenko, D. A., & Sokolova, I. A. (2019). Local Government as a Form of Democracy in Russia. *Journal of History Culture and Art Research*, 8(3), 353-365. URL: <http://dx.doi.org/10.7596/taksad.v8i3.2252>
9. Фінанси. Курс для фінансистів: Навч. Посіб. / за ред. В.І. Оспішева. К.: Знання, 2008. 567 с.
10. Government revenue, expenditure and main aggregates. Eurostat. URL: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=gov\\_10a\\_main&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=gov_10a_main&lang=en)
11. Tax revenue as percentage of total general government tax revenue. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): URL: <https://data.oecd.org/tax/tax-revenue.htm>

#### References:

1. Lisyak, L.V. and Dyachenko, M.K. (2019), *Mizhbyudzhetni transferty yak instrument zabezpechennya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehioniv*. [Intergovernmental transfers as a tool to ensure socio-economic development of regions]. *Naukovyy visnyk Chernihiv'skoho derzhavnogo instytutu ekonomiky i upravlinnya*. [Scientific Bulletin of the Chernihiv State Institute of Economics and Management]. Series 1: Economics. vol. 2. pp. 55-59. [in Ukrainian].
2. Pokas, V.I. (2018), *Formuvannya osnov finansovoyi avtonomiyi mistsevoho samovryaduvannya*. [Formation of the foundations of financial autonomy of local self-government]. *Finansy Ukrainy*. [Finance of Ukraine]. № 8. pp. 67-73. [in Ukrainian].
3. Lunina, I.O. (2006), *Derzhavni finansy ta reformuvannya mizh byudzhetykh vidnosyn: monohrafiya*. [Public finance and reform between budgetary relations: monograph]. K.: «Scientific thought». 432 p. [in Ukrainian].

4. Prots, N.V. (2015), *Formuvannya podatkovykh nadkhodzen' mistsevykh byudzhetyv v konteksti byudzhetnoyi detsentralizatsiyi*. [Formation of tax revenues of local budgets in the context of budget decentralization]. *Finansovyy prostir*. [Financial space]. №1(17). pp.221-227. [in Ukrainian].
5. Bondarenko, A.I. (2010), *Vplyv derzhavy na formuvannya mistsevykh byudzhetyv u krayinakh Yevropy*. [The influence of the state on the formation of local budgets in European countries]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya*. [Theory and practice of public administration]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2010\\_4\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2010_4_30). [in Ukrainian].
6. Boadway, Robin W., and Anwar Shah. ( 2009), *Fiscal Federalism: Principles and Practice of Multiorder Governance*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 620. [in English].
7. Fandel, P, Marišová, E., Malatíneć, T. & Lichnerová, I. (2019), *Decentralization Policies in Public Administration in Slovakia and the Czech Republic, and Their Impact on Building Offices' Scale Efficiency*. *Administrative Sciences*, MDPI, Open Access Journal, vol. 9(4), p. 1-15. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci9040089> [in Slovakia].
8. Lyubashits, V. Y, Lyakhov, V. P., Plotnikov, A. A., Voitenko, D. A., & Sokolova, I. A. (2019). Local Government as a Form of Democracy in Russia. *Journal of History Culture and Art Research*, 8(3), 353-365. URL: <http://dx.doi.org/10.7596/taksad.v8i3.2252>
9. Finances. Course for financiers: Textbook. The method. / for ed. VI Ospischeva. K .: Knowledge, 2008. 567 p. [in Ukrainian].
10. Government revenue, expenditure and main aggregates. Eurostat. URL: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=gov\\_10a\\_main&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=gov_10a_main&lang=en)
11. Tax revenue as percentage of total general government tax revenue. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): URL: <https://data.oecd.org/tax/tax-revenue.htm>

Дата подання публікації 10.03.2021р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-17>

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ

УДК 657.1:174

Нужна О.А., к.е.н., доцент  
 Nuzhna O. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-4629-4011>

## ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ТА ЇЇ МІСЦЕ У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ

*Луцький національний технічний університет*

У статті розглянуто актуальні питання щодо ролі та значення професійної етики у забезпеченні професійної компетентності при підготовці фахівців з обліку і оподаткування першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Мета дослідження – визначити місце професійної етики у підготовці бакалаврів з обліку і оподаткування у закладах вищої освіти та з'ясувати точку зору на значення етичних аспектів у професійній діяльності не лише кваліфікованих фахівців та науковців, а й майбутніх фахівців з обліку і оподаткування. Проведене опитування студентів-бакалаврів – випускників 2020 року спеціальності 071 Облік і оподаткування Луцького національного технічного університету з метою визначення рівня обізнаності в питаннях професійної етики та розуміння фундаментальних принципів. На основі аналізу їх відповідей на питання анкети виявлено володіння знаннями щодо етики загалом, набутими при вивченні дисциплін загальної підготовки, і розуміння окремих етичних аспектів професійної діяльності, сформованого при вивченні дисциплін професійної підготовки, де розглядалися практичні ситуації та їх вирішення з урахуванням дотримання норм професійної етики. З'ясовано, що майбутні фахівці з обліку і оподаткування усвідомлюють важливість етичної поведінки у професійній діяльності. Обґрунтовано, що необхідні системні знання щодо професійної етики та фундаментальних принципів відповідно до Кодексу етики професійного бухгалтера майбутні фахівці з обліку і оподаткування зможуть отримати при вивченні такої дисципліни, як «Професійна етика». Це дасть можливість забезпечити формування необхідних загальних і професійних компетентностей відповідно до стандарту вищої освіти.

*Ключові слова: етика, загальна компетентність, Кодекс етики професійних бухгалтерів, професійна етика, облік, оподаткування, стандарти вищої освіти, фундаментальні принципи.*

## PROFESIONAL ETHICS AND ITS PLACE IN THE TRAINING OF SPECIALISTS IN ACCOUNTING AND TAXATION

*Lutsk National Technical University*

The article considers topical issues regarding the role and importance of professional ethics in ensuring professional competence in the training of specialists in accounting and taxation of the first (bachelor's) level of higher education. The purpose of the study is to determine the place of professional ethics in the preparation of bachelors in accounting and taxation in higher education and to clarify the point of view on the importance of ethical aspects in the professional activities not only of qualified specialists and scientists, but also future accounting and taxation specialists. A survey of bachelor students, graduates of 2020 in specialty 071 "Accounting and Taxation" at Lutsk National Technical University, has been undertaken in order to determine the level of awareness in matters of professional ethics and understanding of fundamental principles. Based on the analysis of their replies to the questionnaire it was revealed the level of knowledge on ethics in general, acquired doing the courses of general training, and the level of understanding of certain ethical aspects of professional activity, formed during the study of professional courses, within which practical situations and their solutions based on professional ethics were considered. It has been found that future accounting and taxation professionals are aware of the importance of ethical behavior in their professional activities. It was substantiated that future accounting and taxation specialists will be able to obtain the necessary systematic knowledge of professional ethics and fundamental principles in accordance with the Code of Ethics of a Professional Accountant studying such a discipline as «Professional Ethics». This will ensure the formation of the necessary general and professional competencies in accordance with the standard of higher education.

*Key words: ethics, general competence, Code of ethics for professional accountants, professional ethics, accounting, taxation, higher education standards, fundamental principles.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Професійна етика є важливою складовою у діяльності працівника будь-якого фаху. Не виключенням є професія обліковця, аудитора, працівника податкових і контрольно-ревізійних органів.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Науковці приділяють значну увагу вивченню питань формування етичних вимог і дотримання етичних принципів у діяльності фахівців з обліку і оподаткування. Так, етичні аспекти професійної діяльності у сфері бухгалтерського обліку і оподаткування ґрунтовно викладені, зокрема, у навчальному посібнику авторів Браталан В.П., Гуцаленко Л.В., Здирко Н.Г [2], підручнику автора Герасимової Л. М. [3].

Результати дослідження проблемних питань, пов'язані з етикою у професії бухгалтера, викладені у наукових публікаціях таких авторів: Балазюк О. Ю. [1], Лаврова О. О. [5], Пархоменко Є. Ю. [9], Руденко І. І. [5], Федорова В. В. [8], Шульга С. В. [9], Ямборко Г. А. [10] та ін. Вчені, зокрема, розглядають етичні аспекти обліку та аудиту, роль етики і моралі бухгалтера у професійному забезпеченні розвитку обліку, основні положення Кодексу етики в професійній діяльності бухгалтера і аудитора, фундаментальні принципи професійної етики бухгалтера і аудитора, професійну етику бухгалтера в контексті реформування бухгалтерського обліку в Україні, зміст та інституційні аспекти регулювання професійної етики аудитора в умовах євроінтеграції.

Так, Ямборко Г. А. стверджує, що « ... сучасний розвиток бухгалтерського обліку та створення цілісної системи управління неможливий без висококваліфікованих бухгалтерів і аудиторів, які не лише розуміють нові концепції, правила та принципи формування інформації в бухгалтерському обліку, а чітко усвідомлюють потенційні етичні наслідки професійних та управлінських рішень» [10].

Федорова В. В. зазначає, що « ... вкрай вагомою особливістю професійної діяльності працівників бухгалтерської та аудиторської професій є те, що довіра до результатів та наслідків їх діяльності безпосереднім чином перебуває в залежності від чіткого дотримання етичних вимог до їх професії, основою визначення яких є Кодекс етики МФБ (Міжнародної федерації бухгалтерів). Саме ним встановлено стандарти поведінки обліковців та аудиторів при провадженні ними професійної діяльності» [8].

Балазюк О.Ю. розглядає питання професійної етики бухгалтера в контексті реформування бухгалтерського обліку в Україні [1].

У дослідженні авторів Шульга С. В. і Пархоменко Є. Ю. « ... виокремленні рівні регулювання професійної етики аудитора, встановлено основні нормативні документи, які визначають концептуальні засади професійної етики аудитора. Встановлені основні недоліки нормативно-правової регламентації професійної етики аудиторів, що є перепорою забезпечення захисту суспільних інтересів та поглиблення соціальної відповідальності аудитора» [9].

Руденко І. І., Лаврова О. О. обґрунтовують « ... соціально-важливі аспекти бухгалтерського обліку та етики аудиторської діяльності. Авторами досліджено й обумовлено актуальність існування соціального обліку. Систему бухгалтерського обліку і аудиту проаналізовано як один із елементів забезпечення соціальної відповідальності сучасного бізнесу» [5].

Салова Н. А. визначає завдання професійної етики – « ... вивчити складний процес віддзеркалення професійних відносин у площині моральної свідомості» [6] і акцентує увагу на тому, що « ... відсутність етичної поведінки у спілкуванні між зацікавленими сторонами, недотримання або ігнорування етичних правил призводить до виникнення та процвітання корупції» [6].

Однак, незважаючи на ґрунтовні дослідження теорії і практики професійної етики бухгалтера, залишаються питання, які вимагають додаткового вивчення.

**Цілі статті.** Мета нашого дослідження – визначити місце професійної етики у підготовці бакалаврів з обліку і оподаткування у закладах вищої освіти та з'ясувати точку зору на значення етичних аспектів у професійній діяльності не лише кваліфікованих фахівців та науковців, а й майбутніх фахівців з обліку і оподаткування.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Отже, дотримання норм професійної етики є необхідною умовою успішної професійної діяльності і про це знають досвідчені працівники. Але нас зацікавила точка зору студентів-бакалаврів спеціальності 071 Облік і оподаткування.

Навчальний план підготовки бакалаврів спеціальності 071 Облік і оподаткування 2020 року випуску у Луцькому національному технічному університеті не передбачав вивчення окремої дисципліни «Професійна етика», однак окремі питання щодо етики загалом і етичних аспектів професійної діяльності розглядалися при вивченні дисциплін як загальної підготовки, так і професійної підготовки.

Зокрема, вивчення дисципліни «Комунікативні процеси у навчанні» у першому навчальному семестрі забезпечило формування у майбутніх фахівців комплексу знань і практичних навичок спілкування, самопрезентації, формування іміджу, виступу в аудиторії, ведення дискусії, вибору ефективного стилю спілкування, протистояння маніпулюванню у комунікації, ділової комунікації, вирішення конфліктних ситуацій.

При вивченні професійних дисциплін, зокрема, таких як «Бухгалтерський облік», «Фінансовий облік», «Управлінський облік», «Облік у банках», «Облік у бюджетних установах», «Судово-бухгалтерська експертиза», «Міжнародні стандарти фінансової звітності», «Контроль і ревізія», «Аудит» та інших розглядаються практичні ситуації та їх вирішення з урахуванням дотримання норм професійної етики.

Нами проведено анкетування студентів-бакалаврів – випускників спеціальності 071 Облік і оподаткування Луцького НТУ з метою визначення рівня обізнаності в питаннях професійної етики та розуміння фундаментальних принципів. Загалом в опитуванні взяли участь 21 студент.

Одноставними були студенти при відповіді на питання «Чи вважаєте Ви, що в будь-якій діяльності, в тому числі й у роботі обліковця, аудитора, податківця, працівника контрольно-ревізійних органів, необхідним є дотримання норм професійної етики?» і всі відповіли ствердно. На інші питання настільки одноставних відповідей не було.

Зокрема, для успішної роботи за обраною спеціальністю, на думку 8 (38%) опитаних, достатньо знати загальні питання ділової етики, 11 (52%) опитаних вважають, що необхідна спеціальна підготовка з питань професійної етики, і 2 (10%) опитаних було важко відповісти на це питання. Таким чином, переважна більшість опитаних вважає професійну етику важливим аспектом майбутньої професійної діяльності і зазначає необхідність спеціальної підготовки з питань етичної поведінки у фаховій діяльності.

Коли ж майбутнім фахівцям слід набути практичні навички використання етичних норм? Так, 19 (90%) опитаних вважають, що фахівцю у сфері обліку і оподаткування слід ознайомитись із вимогами до професії саме в контексті професійної етики під час навчання, 1 із опитаних (5%) вважає, що це можна зробити в процесі роботи і 1 опитаний (5%) думає, що це не має значення. Отже, 90% опитаних усвідомлює необхідність вивчення такої навчальної дисципліни, як «Професійна етика». Це дасть змогу майбутнім фахівцям здобути систематичні теоретичні знання і практичні навички застосування етичних норм у діяльності за фахом.

20 (95%) опитаних вважають, що їм цікаво було б під час навчання обговорити особливості практичної діяльності і, зокрема, питань професійної етики, з провідними фахівцями-практиками, які мають значний досвід у сфері обліку і оподаткування.

В Україні та світі діють професійні організації бухгалтерів. Зокрема, з 1977 року діє всесвітня організація бухгалтерів-професіоналів – Міжнародна федерація бухгалтерів

(МФБ), створена з метою зміцнення бухгалтерської професії в усьому світі в інтересах суспільства. Міжнародною федерацією бухгалтерів запроваджено міжнародний Кодекс етики професійних бухгалтерів як основу для етичних вимог (кодексу етики, детальних правил, рекомендацій, норм поведінки) до професійних бухгалтерів у кожній країні.

9 (43%) опитаних знайомі з основними положеннями Кодексу етики професійного бухгалтера, 11 (52%) чули про такий документ, але не знайомі з його змістом, і 1 (5%) не знає про існування такого документа. Отже, менше половини із опитаних знайомі з основними положення Кодексу етики професійного бухгалтера.

У Кодексі етики професійного бухгалтера прописані фундаментальні принципи, яких повинен дотримуватись професійний бухгалтер.

17 (81%) опитаних вірно зазначили у своїй відповіді, що професійні бухгалтери у своїй професійній діяльності мають дотримуватись таких фундаментальних принципів, як чесність, об'єктивність, конфіденційність, професійна поведінка, професійна компетентність та належна ретельність [4]. Інші опитані відзначили лише окремі із зазначених фундаментальних принципів.

На питання щодо того, якого (чи яких) із фундаментальних принципів професійних бухгалтерів важко дотримуватись фахівцям-практикам, 9 опитаних відзначили професійну компетентність та належну ретельність, 7 відзначили професійну поведінку, 4 – чесність, 3 – конфіденційність, 2 – об'єктивність.

Таким чином, в процесі аналізу відповідей студентів-бакалаврів – випускників спеціальності 071 Облік і оподаткування на питання анкети виявлено певні прогалини у знаннях в питаннях професійної етики. На нашу думку, це пояснюється тим, що у навчальному плані цих студентів не було такої дисципліни, як «Професійна етика», і студенти, відповідно, не отримали необхідних системних знань.

Однак зазначимо, що у 2020 році навчальні плани підготовки бакалаврів за спеціальністю 071 Облік і оподаткування на кафедрі обліку і аудиту Луцького національного технічного університету було модернізовано і до числа дисциплін загальної підготовки включено таку дисципліну, як «Комунікативні процеси та професійна етика». Метою вивчення дисципліни є формування комплексу знань і практичних навичок ділового спілкування, дотримання етичних принципів та норм майбутньої професії бухгалтера, аудитора, ревізора та податкового інспектора.

Це дасть можливість забезпечити формування необхідних загальних і професійних компетентностей відповідно до стандарту вищої освіти за спеціальністю 071 Облік і оподаткування для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, який був затверджений Наказом Міністерства освіти і науки України 19.11.2018 року [7].

Зокрема, це безпосередньо стосується такої загальної компетентності, як ЗК06 (Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)) і таких спеціальних (фахових) компетентностей, як СК10 (Здатність застосовувати етичні принципи під час виконання професійних обов'язків) і СК11 (Демонструвати розуміння вимог щодо професійної діяльності, зумовлених необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави) [7].

Налаштовує позитивно той факт, що 14 (67%) опитаних готові в майбутньому, коли будуть здійснювати практичну діяльність за обраним фахом, зустрітись із студентами і поділитись з ними набутим досвідом, зокрема й з питань професійної етики.

**Висновки.** Таким чином, проведене нами опитування студентів-бакалаврів – випускників спеціальності 071 Облік і оподаткування Луцького національного технічного університету та аналіз їх відповідей на питання анкети дозволив зробити висновок, що майбутні фахівці зазначеної спеціальності усвідомлюють важливість етичної поведінки у професійній діяльності. Відповідно, нами також обґрунтовано необхідність вивчення такої дисципліни, як «Професійна етика» для успішної діяльності

за фахом майбутніх обліковців, аудиторів, податківців, працівників контрольно-ревізійних органів.

### Список бібліографічного опису:

1. Балазюк О. Ю. Професійна етика бухгалтера в контексті реформування бухгалтерського обліку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 710-714.
2. Браталан В. П., Гуцаленко Л. В., Здирко Н. Г. Професійна етика. К.: ЦУЛ, 2011. 252 с.
3. Герасимова Л. М. Професійні цінності та етика бухгалтерів та аудиторів. 2014. URL: [https://stud.com.ua/59909/etika\\_ta\\_estetika/profesiyna\\_etika\\_i\\_tsinnosti\\_buhgalteriv\\_i\\_auditoriv](https://stud.com.ua/59909/etika_ta_estetika/profesiyna_etika_i_tsinnosti_buhgalteriv_i_auditoriv).
4. Кодекс етики професійних бухгалтерів. URL: [https://lexinform.com.ua/wp-content/uploads/2018/09/Code-of-Ethics\\_ukr.pdf](https://lexinform.com.ua/wp-content/uploads/2018/09/Code-of-Ethics_ukr.pdf).
5. Руденко І. І., Лаврова О. О. Етичні аспекти обліку та аудиту. *Фінансовий простір*. 2013. № 2. С. 113-120.
6. Салова Н. А. Професійна етика аудитора: фундаментальні принципи. *Аудитор України*. 2015. № 6 (235). С. 14-19.
7. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, затверджений Наказом Міністерства освіти і науки України від 19.11.2018 р. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/05/06/071-oblik-i-opodatkovannya-bakalavr.pdf>.
8. Федорова В. В. Кодекс етики в професійній діяльності бухгалтера і аудитора. *Суспільство в XXI столітті: проблеми та перспективи розвитку*: Збірник матеріалів Першої науково-практичної інтернет-конференції (4 жовтня 2018 р., м. Київ). К.: КНЕУ, 2018. 86 с. С. 75-77. URL: <https://conferencesua.wixsite.com/ibekneu/tezi-dopovidej/sekciya-3/fedorova-v-v-kodeks-etiki-v-profesiy-niy-diyalnosti-buhgaltera-i-auditora>.
9. Шульга С. В., Пархоменко Є. Ю. Професійна етика аудитора в умовах євроінтеграції: зміст та інституційні аспекти регулювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6961>.
10. Ямборко Г. А. Професійне забезпечення розвитку обліку: етика і мораль бухгалтера. Облік і фінанси АПК. 2008. №4. С. 184-188.

### References:

1. Balaziuk, O. Yu. (2017) Profesiina etyka bukhhaltera v konteksti reformuvannya bukhhalterskoho obliku v Ukraini [Professional ethics of an accountant in the context of accounting reform in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 10, 710-714. [in Ukrainian].
2. Bratalan, V. P. & Hutsalenko, L. V. & Zdyrko, N. H. (2011) Profesiina etyka [Professional ethics]. Kiev: Center of educational literature. [in Ukrainian].
3. Herasymova, L. M. (2014) Profesiini tsinnosti ta etyka bukhhalteriv ta audytoriv [Professional values and ethics of accountants and auditors]. URL: [https://stud.com.ua/59909/etika\\_ta\\_estetika/profesiyna\\_etika\\_i\\_tsinnosti\\_buhgalteriv\\_i\\_auditoriv](https://stud.com.ua/59909/etika_ta_estetika/profesiyna_etika_i_tsinnosti_buhgalteriv_i_auditoriv). [in Ukrainian].
4. Code of ethics for professional accountants. URL: [https://lexinform.com.ua/wp-content/uploads/2018/09/Code-of-Ethics\\_ukr.pdf](https://lexinform.com.ua/wp-content/uploads/2018/09/Code-of-Ethics_ukr.pdf). [in Ukrainian].
5. Rudenko, I. I. & Lavrova, O. O. (2013) Etychni aspekty obliku ta audytu [Ethical Aspects Of Accounting And Auditing]. *Finansoviy prostir – Financial Space*, 2, 113-120. [in Ukrainian].
6. Salova, N. A. (2015) Profesiina etyka audytora: fundamentalni pryntsyipy [Auditor's professional ethics: fundamental principles]. *Auditor Ukrainy – Auditor of Ukraine*, 6 (235), 14-19. [in Ukrainian].
7. Standart vyshchoi osvity za spetsialnistiu 071 «Oblik i opodatkovannia» dlia pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity, zatverdzhenyi Nakazom Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 19.11.2018. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/05/06/071-oblik-i-opodatkovannya-bakalavr.pdf>. [in Ukrainian].
7. Fedorova, V. V. (2018) Kodeks etyky v profesiinii diialnosti bukhhaltera i audytora [Code of ethics in the professional activities of accountants and auditors]. *Suspilstvo v XXI stolitti: problemy ta perspektyvy rozvytku: Zb. materialiv Pershoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (4 zhovtnia, m. Kyiv)* [Society in the XXI century: problems and prospects of development: Proceedings of the First Scientific and Practical Internet Conference (October 4, Kiev)]. K.: KNEU, p. 75-77. URL: <https://conferencesua.wixsite.com/ibekneu/tezi-dopovidej/sekciya-3/fedorova-v-v-kodeks-etiki-v-profesiy-niy-diyalnosti-buhgaltera-i-auditora>. [in Ukrainian].
8. Shulha, S. V. & Parkhomenko, Ye. Yu. (2019) Profesiina etyka audytora v umovakh yevrointehratsii: zmist ta instytutsiini aspekty rehuliuвання [Professional ethics of auditor in the conditions of european union integration: content and institutional aspects of adjustment]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6961>. [in Ukrainian].
9. Iamborko, H. A. (2008) Profesiine zabezpechennia rozvytku obliku: etyka i moral bukhhalter [Professional support for the development of accounting: ethics and morality of the accountant]. *Oblik i finansy APK - Accounting and finance of APC*, 4, 184-188. [in Ukrainian].

Дата подання публікації 12.03.2021р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-18>

## ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА

УДК 340.12:364.3(477)

Жук О.М., к.і.н., доцент,  
Zhuk O., PhD of History, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-9413-765>

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

*Луцький національний технічний університет*

Важливим аспектом функціонування системи соціального захисту і соціального забезпечення в Україні на сучасному етапі є організація державного нагляду і контролю. Стаття присвячена аналізу організаційно-правового регулювання контролю в системі соціального захисту в Україні на сучасному етапі, в умовах реалізації Міністерством соціальної політики з 2017 року проекту «Модернізація системи соціальної підтримки населення України» за сприяння Міжнародного банку реконструкції та розвитку. Здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства у зазначеній сфері схвалено Концепцією реалізації державної політики щодо соціального захисту населення та захисту прав дітей, прийнятою Кабінетом Міністрів України у 2020 році.

У статті розкрито поняття, види та завдання державного контролю у сфері соціального захисту. Охарактеризовано суб'єкти та об'єкти контролю у сфері соціального захисту та соціального забезпечення та їх функції. Головними контролюючими органами у сфері соціального захисту є Міністерство соціальної політики на Національна соціальна сервісна служба та Головні управління Національної соціальної сервісної служби у кожній області. Визначено принципи здійснення державного контролю: адресність, ефективність та законність. Встановлено, що інструментами контролю та забезпечення належного функціонування системи соціального захисту є: моніторинг, контроль (нагляд), верифікація, аудит, інспектування, оцінювання якості та ефективності надання соціальних послуг.

Охарактеризовано контроль: за дотриманням вимог законодавства під час надання соціальної підтримки (виплати, що здійснюються за рахунок коштів державного бюджету, соціальні послуги); за використанням коштів державного бюджету, виділених для надання соціальної підтримки; за дотриманням прав дітей; контроль за виплатою соціальних допомог, а також контроль за наданням соціальних послуг; за часом проведення – превентивний, поточний та ретроспективний.

Подано основні нормативні документи, які регулюють контроль за якістю надання соціальних послуг, а також за адресністю державних виплат та ефективністю використання бюджетних коштів. Встановлено, що одним із головних завдань для ефективного здійснення державного контролю у сфері соціального забезпечення стане створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери з метою забезпечення максимальної інтеграції з державними реєстрами та базами даних

Зроблено висновок, що проведення моніторингу та оцінювання якості надання соціальних послуг, здійснення державного контролю за нарахуваннями та виплатами соціальних допомог є одним з ключових напрямків удосконалення системи соціального захисту в Україні на сучасному етапі.

*Ключові слова: соціальний захист, соціальне забезпечення, державний нагляд і контроль, моніторинг, соціальні виплати, соціальні послуги, соціальна підтримка, кошти державного бюджету.*

## ORGANIZATIONAL AND LEGAL FRAMEWORK OF CONTROL IN THE SOCIAL WELFARE SYSTEM IN UKRAINE AT THE PRESENT STAGE

*Lutsk National Technical University*

An important aspect of the functioning of the social protection and welfare system in Ukraine today is the organization of State supervision and control. The article is devoted to the analysis of the organizational and legal regulation of control in the system of social protection in Ukraine at the current stage, under conditions of implementation by the Ministry of Social Policy since 2017 of the project «Modernization of the system of social support of the population of Ukraine» with the assistance of the International Bank for Reconstruction and Development. The implementation of state control over compliance with the requirements of the legislation in this area is approved by the Concept of implementation of state policy on social protection and protection of children's rights, adopted by the Cabinet of Ministers of Ukraine in 2020.

The article defines the concept, types and tasks of State control in the sphere of social protection. The subjects and objects of control in the field of social protection and social security and their functions are described. The main monitoring bodies in the area of social protection are the Ministry of Social Policy, the National Social Services Center, and the National Social Services Department in each province. The basic principles of State control are defined: targeting, effectiveness and legality. It has been established that the main instruments for

monitoring and ensuring the proper functioning of the social protection system are: monitoring, control (supervision), verification, auditing, monitoring, evaluation of the quality and effectiveness of the provision of social services.

The main types of control are defined: compliance with the requirements of the law in the provision of social support (payments from the State budget, social services); use of the State budget allocated for social support; observance of children's rights, monitoring of the payment of social benefits, as well as monitoring the delivery of social services; in terms of timing – preventive, current and retrospective.

The main normative documents regulating the control over the quality of social services, as well as the targeting of state payments and the efficiency of budget funds are presented. It is established that one of the main tasks for the effective implementation of state control in the field of social welfare will be the creation of a Unified information system of the social sphere in order to ensure maximum integration with state registers and databases.

It is concluded that monitoring and evaluating the quality of social services, state control over the accrual and payment of social benefits is one of the key areas for improving the social protection system in Ukraine at the present stage.

*Key words: social protection, social welfare, state supervision and control, monitoring, social payments, social services, social support, state budget funds.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Важливим аспектом функціонування системи соціального захисту в Україні на сучасному етапі є організація державного нагляду і контролю. Реформування системи соціального захисту в Україні має на меті забезпечення максимальної адресності надання соціальних допомог та ефективності використання бюджетних коштів. Це зумовлено зростанням категорій та кількості населення, яке потребує соціальної підтримки держави, зокрема, збільшенням кількості літніх людей, появою нових соціально вразливих категорій населення (учасники АТО/ООС, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, сім'ї загиблих, жертви насильства тощо), що призвело до збільшення кількості соціальних виплат та звернень до соціальних служб.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Теоретичну основу дослідження склали наукові доробки авторів щодо державного та правового регулювання соціального захисту населення українських дослідників: В.Б. Авер'янов, О.Ф. Андрійко, В.Г. Афанасьєв, О.М. Бандурка, Є.Б. Кубко, Г.О. Яковлева. Разом з тим організація моніторингу і контролю в системі соціального захисту не була предметом окремого дослідження науковців.

**Цілі статті.** Метою статті є аналіз організаційно-правового регулювання контролю в системі соціального забезпечення в Україні на сучасному етапі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Державна політика у сфері соціального захисту та соціального забезпечення є головним стрижнем формування соціальної держави та реалізації життєвих потреб населення, особливо в умовах складних життєвих обставин.

26 серпня 2020 р. Розпорядженням Кабінетом Міністрів України було схвалено Концепцію реалізації державної політики щодо соціального захисту населення та захисту прав дітей, яка і закріплювала завдання, цілі та основні етапи у здійсненні реформи системи соціального захисту. Метою Концепції є «визначення та впровадження ефективної моделі взаємодії між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування для реалізації державної політики соціального захисту населення та захисту прав дітей із забезпеченням сервісного підходу до надання соціальних послуг та дотриманням принципу їх максимальної доступності для споживачів, а також здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства у зазначеній сфері» [1].

Концепцією також передбачено забезпечення безперервності та послідовності реалізації державної політики у сфері соціального захисту населення, захисту прав дітей, уникнення дублювання функцій з питань соціального захисту населення між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування тощо.

Головною метою державного нагляду й контролю у сфері соціального забезпечення є сприяння ефективній реалізації конституційного права людини на соціальне забезпечення та соціальний захист. За визначенням дослідниці Г. Яковлевої,

державний нагляд і контроль у сфері соціального забезпечення населення України – це управлінська діяльність держави (в особі державних органів та посадових осіб), що спрямована на забезпечення дотримання законодавства у сфері соціально-забезпечувальних відносин [2, с. 91]. На нашу думку, ще одним важливим напрямком контролю державних органів у соціальному забезпеченні є ефективне використання бюджетних коштів та адресність соціальних допомог.

Виходячи з вищесказаного, головними принципами державного контролю у сфері соціального забезпечення є:

- 1) адресність – здійснення заходів, щоб соціальна підтримка потрапляла лише до тих, хто її дійсно потребує;
- 2) ефективність використання бюджетних коштів – забезпечення державного контролю при призначенні соціальних допомог;
- 3) законність – попередження і недопущення корупції та шахрайства як з боку державних посадовців, працівників органів соціального захисту, так і самих громадян.

На сучасному етапі головними організаційними інструментами контролю та забезпечення належного функціонування системи соціального захисту є: моніторинг, контроль (нагляд), верифікація, аудит, інспектування, оцінювання якості та ефективності надання соціальних послуг. Вони забезпечують безболісний перехід від традиційного соціального обслуговування до сучасної системи надання послуг, спрямованої на соціалізацію та підтримку особи під час свідомого, мотивованого подолання складних життєвих обставин.

Головним контролюючим органом виконавчої влади у сфері соціального захисту, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України, є Міністерство соціальної політики (далі – Мінсоцполітики), яке з-поміж інших функцій забезпечує «здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства під час надання соціальної підтримки (державна допомога, пільги, житлові субсидії та інші виплати, що проводяться за рахунок державного бюджету, соціальні послуги) та за дотриманням прав дітей, а також забезпечує формування та реалізує державну політику щодо здійснення державного нагляду у сфері загальнообов'язкового державного соціального страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності в частині забезпечення відповідності законодавству рішень правління Фонду соціального страхування» [3].

30 грудня 2020 року розпочала роботу Національна соціальна сервісна служба України (далі – Нацсоцслужба) – центральний орган виконавчої влади, діяльність якого «спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра соціальної політики і який реалізує державну політику у сфері соціального захисту населення, захисту прав дітей, а також здійснення контролю за дотриманням вимог законодавства під час надання соціальної підтримки та за дотриманням прав дітей» [4]. З 1 січня 2021 року передбачено утворення територіальних органів (Головних управлінь у кожній області) Нацсоцслужби як юридичних осіб публічного права.

Початок функціонування Нацсоцслужби дасть змогу в масштабах держави сприяти розвитку якісних соціальних послуг – передусім, на рівні місцевих громад, де у них відчувається найгостріша потреба. А також дозволить за допомогою сучасних механізмів ефективно контролювати, щоб люди, які потребують соціальної підтримки, одержували її у повному обсязі, належної якості, відповідно до затверджених стандартів і вимог.

Відповідно до Положення «Про Національну соціальну сервісну службу», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2020 р., реалізація державної політики у сфері здійснення державного контролю в системі соціального захисту включає такі «види контролю:

- за дотриманням вимог законодавства під час надання соціальної підтримки (державна допомога, пільги, житлові субсидії та інші виплати, що здійснюються за

рахунок коштів державного бюджету, соціальні послуги);

- за використанням коштів державного бюджету, виділених для надання соціальної підтримки, зокрема під час проведення перерахунку її розмірів у разі встановлення фактів надмірної виплати коштів або надання її з порушенням законодавства;

- за дотриманням прав дітей» [4].

Варто виокремлювати також контроль за виплатою соціальних допомог, а також контроль за наданням соціальних послуг. За часом проведення слід виділити превентивний, поточний та ретроспективний контроль.

Держава забезпечує систему заходів, спрямованих на здійснення нагляду, аналізу, експертизи, контролю за реалізацією соціальних програм, проєктів, умовами життєдіяльності, моральним, психічним та фізичним станом дітей та молоді, забезпечення захисту їхніх прав, свобод та законних інтересів. Соціальне інспектування у сфері соціальної роботи з дітьми та молоддю здійснюється з метою контролю за додержанням вимог законодавства щодо захисту прав і свобод дітей та молоді у сфері соціальної роботи з ними.

Міністерство соціальної політики з 2017 року реалізує проєкт «Модернізація системи соціальної підтримки населення України» за сприяння Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР). Метою проєкту є покращення результатів діяльності системи соціальної допомоги та соціальних послуг в Україні для малозабезпечених сімей. Одним із завдань проєкту визначено вдосконалення запровадження державного контролю за дотриманням законодавства при наданні соціальної підтримки; та інтеграції даних про виплати і послуги в єдиній інформаційній системі управління, яка охоплюватиме усі місцеві органи та установи соціальної сфери. Проєкт сприятиме успішному проведенню соціальних реформ, які спрямовані на зменшення рівня бідності та підвищення соціальної захищеності найбільш уразливих верств населення [5].

У рамках проєкту розроблено механізм державного контролю за адресністю та якістю надання соціальних послуг. Пропонований комплексний підхід базується на успішному європейському досвіді і покликаний мотивувати надавачів соціальних послуг забезпечувати більш якісну підтримку тим, хто її передусім потребує.

Особлива увага у ході державного контролю надання соціальних послуг приділятиметься забезпеченню дотримання прав людини і прав дитини – особливо, у закладах стаціонарного проживання та цілодобового соціального обслуговування. Також перевірятиметься використання ресурсів під час надання соціальних послуг, наявність у надавача фахівців необхідного рівня кваліфікації, відповідних приміщень, обладнання тощо.

В ході реалізації проєкту розроблені методичні рекомендації, що визначають відповідність організації надання тієї чи іншої соціальної послуги, а також порядок та спосіб здійснення контролю. Процес здійснення перевірки повинен бути неупередженим, прозорим і зрозумілим усім його учасникам. Адже важливим завданням державного контролю є співпраця з надавачами соціальних послуг з метою вдосконалення їх роботи та розвитку якісних соціальних сервісів, доступних для людей. Пілотні перевірки відбудуться у шести установах, що надають соціальні послуги догляду вдома, стаціонарного догляду та соціального супроводу. Це територіальні центри соціального обслуговування (надання соціальних послуг), будинки-інтернати для громадян похилого віку та осіб з інвалідністю, центри соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. Отриманий досвід дозволить вдосконалити механізми контролю для їх подальшого поширення в масштабах держави [6].

Суб'єктами моніторингу і контролю процесу планування та надання соціальних послуг можуть виступати як державні/муніципальні установи, так і громадські організації, які працюють у сфері забезпечення соціального захисту в країні.

Дослідниця Г. Яковлева, систематизувала «функції суб'єктів державного нагляду

і контролю у сфері соціального забезпечення населення України:

- регулююча (корегуюча) функція, яка спрямована на виявлення розходжень між заданими й фактичними діями, шляхами, обраними для досягнення мети, та прийняті рішення і спрямування рішень на виправлення ситуації;

- профілактична – спрямована на попередження порушення законодавства, яке спрямоване на регулювання сфери соціального забезпечення;

- правоохоронна функція державного нагляду й контролю у сфері соціального забезпечення населення України полягає в тому, щоб припинити неправомірні дії відповідних органів та їхніх посадових осіб, а також щоб забезпечити реалізацію й захист конституційного права людини на соціальне забезпечення. Ця функція тісно пов'язана з притягненням до юридичної відповідальності та із застосуванням заходів державного примусу;

- інформаційна функція, що забезпечить суб'єктові управління можливість отримати інформацію про стан справ у сфері його інтересів, про результати управлінського впливу, відповідність діяльності об'єкта чи об'єктів управління визначеним завданням» [2, с. 92].

Об'єктами державного контролю у сфері соціального забезпечення є:

- органи, установи та організації, що призначають, нараховують та/або здійснюють державні виплати;

- надавачі соціальних послуг – юридичні особи та фізичні особи – підприємці;

- надавачі соціальних послуг – фізичні особи;

- громадяни України, які користуються правом отримання соціальних допомог;

- отримувачі соціальних послуг.

Протягом 2019-2020 років було розроблено цілу низку нормативних документів, які дадуть змогу створити алгоритм прозорості ринку надавачів послуг та реєстрації відповідних суб'єктів, забезпечити контроль за якістю надання соціальних послуг [7], а також за адресністю державних виплат та ефективністю використання бюджетних коштів [8; 9].

У Законі України «Про верифікацію та моніторинг державних виплат» встановлено, що «контроль (верифікацію та моніторинг) за державними виплатами, зокрема, пенсіями, допомогами, субсидіями, соціальними стипендіями та іншими виплатами, що здійснюються за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів, фондів загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування, здійснюватиметься центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову та бюджетну політику» [8]. «Відповідно до Статті 1 Закону «верифікація – це комплекс заходів щодо збору та перевірки достовірності інформації, що визначена законодавством для призначення, нарахування та/або здійснення державних виплат і впливає на визначення права на отримання та розмір таких виплат, а також на виявлення невідповідності даних у автоматизованих інформаційних системах, реєстрах, базах даних. Законом визначено превентивну (під час звернення громадянина), поточну (під час нарахування та або здійснення державних виплат реципієнту), а також ретроспективну верифікацію (після завершення державних виплат) верифікацію» [8].

У січні 2021 року Кабінетом Міністрів затверджено Порядок формування, ведення та доступу до Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг (до 1 червня 2022 р. повинно бути забезпечено наповнення Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг інформацією з використанням даних, наявних в інших інформаційних системах, що використовуються обласними, Київською міською, районними, районними у м. Києві державними адміністраціями, виконавчими органами сільських, селищних, міських рад під час надання соціальних послуг) [10].

На підставі затвердженої 27 січня 2021 року Урядом Постанови «Про Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг» Міністерство соціальної політики повинно забезпечити до 1 червня 2022 року наповнення Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг інформацією з використанням даних, наявних в інших інформаційних

системах. Органам місцевого самоврядування, а отже й центрам соціальних служб та територіальним центрам соціального обслуговування (надання соціальних послуг), або створеним на їх основі центрам надання соціальних послуг рекомендовано до 30 червня 2022 р. використовувати зведену інформацію про надавачів та отримувачів соціальних послуг, опубліковану на офіційному веб-сайті Міністерства соціальної політики, а після 30 червня 2022 р. – Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг [10].

Інформація з Реєстру буде використовуватися для здійснення відповідних контрольних заходів. Це сприятиме систематичному контролю за надавачами послуг, особливо в частині зловживань, порушення законності, захисту прав людини та недопущення трагічних випадків. Шкода, що посилення уваги державних органів до контролю відбувається після трагічних випадків, як наприклад, у Харківському приватному пансіонаті, який здійснював догляд за громадянами похилого віку (21 січня 2021 року там сталась пожежа і загинули люди). Інформацію про зазначений суб'єкт господарювання не було занесено до жодного реєстру, органи соціального захисту населення також не знали про діяльність цього суб'єкта.

Організація контролю у сфері соціального захисту до реформи соціальної сфери була покладена на департаменти соціальної політики або департаменти (управління) соціального захисту населення міських (у великих містах), районних та обласних адміністрацій, а також на відповідні відділи або центри соціальних служб у територіальних громадах, територіальні відділення Фонду соціального страхування.

Державний нагляд (контролю) за дотриманням роботодавцями законодавства про зайнятість та працевлаштування осіб з інвалідністю у частині реєстрації у Фонді соціального захисту інвалідів, подання звітів про зайнятість та працевлаштування осіб з інвалідністю, виконання нормативу робочих місць, призначених для їх працевлаштування, здійснює Державна служба України з питань праці.

Важливим завданням для ефективного здійснення державного контролю у сфері соціального забезпечення є створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери, що дасть змогу максимально інтегрувати державні реєстри та бази даних. В листопаді 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив Постанову «Про запровадження експериментального проекту з реалізації функціоналів першої черги Єдиної інформаційної системи соціальної сфери». Завданнями експериментального проекту (впродовж листопада 2020 року – березня 2021 року) було відпрацювання технології формування Єдиного соціального реєстру на базі реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування та на базі Пенсійного фонду України, а також технології централізованої обробки даних для надання електронних послуг та забезпечення електронної інформаційної взаємодії Єдиної інформаційної системи соціальної сфери із централізованим банком даних з проблем інвалідності, а також з Єдиним державним веб-порталом електронних послуг «Портал Дія» для забезпечення дистанційного доступу громадян до всіх послуг, що надаються інституціями соціальної сфери [11].

Завдяки цьому можна буде перевірити та отримати інформацію в електронному вигляді про соціальний статус громадянина; загальнообов'язкове державне соціальне страхування; пенсійне посвідчення та пенсійну справу; інформацію інвалідність особи (групу, підгрупу, причину інвалідності та строк, на який її призначено).

В грудні 2020 року Мінсоцполітики разом з Міністерством цифрової трансформації подало на розгляд Кабінету Міністрів України проект Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери, який з лютого по березень 2021 року був винесений на громадське обговорення [12].

Формування Єдиної інформаційної системи соціальної сфери сприятиме поступовій відмові від паперових довідок та документів, які необхідні для визначення права особи на державні допомоги та пільги; забезпечить організацію верифікації та моніторингу державних виплат, а також контролю за якістю надання соціальних послуг.

З метою реалізації указу Президента України від 29 січня 2021 року № 30 „Про

деякі заходи щодо забезпечення права громадян на якісні та безпечні соціальні послуги” Урядом прийнято постанову „Про утворення робочої групи з питань удосконалення законодавства щодо розвитку і регулювання ринку соціальних послуг” [13]. Постановою передбачено «створення робочої групи для напрацювання пропозицій з удосконалення законодавства щодо посилення державного нагляду (контролю) у сфері надання соціальних послуг та затвердження дозвільних (погоджувальних) процедур, надання дозвільних документів для провадження діяльності у сфері надання соціальних послуг» [13]. Створення робочої групи допоможе напрацювати механізми стимуляції і розвитку ринку соціальних послуг, контролю і відповідальності у сфері їх надання.

**Висновки.** Отже, державний нагляд і контроль у сфері соціального забезпечення населення України має дуже важливе значення. По-перше, для людини, оскільки він дозволяє попередити порушення її конституційного права на соціальне забезпечення, а також дозволяє повною мірою скористатися цим правом; по-друге, для держави, оскільки ефективне здійснення нагляду й контролю за цією сферою дозволить збільшити рівень довіри населення до держави та її органів. Щоб нагляд і контроль за зазначеною сферою був ефективним, він повинен здійснюватися в рамках чинного законодавства України, мати систематичний характер, проводитися своєчасно, і бути результативним.

На сучасному етапі реформування соціальної сфери та в процесі реалізації Міністерством соціальної політики проекту «Модернізація системи соціальної підтримки населення України» розроблено та прийнято значну кількість нормативних документів для забезпечення державного контролю при призначенні різних видів соціальних допомог, субсидій і пільг на житлово-комунальні послуги та при наданні соціальних послуг. Організаційно-правове забезпечення здійснення контролю у сфері соціального захисту є вкрай важливим завданням, оскільки порушення законодавства можуть бути як з боку державних посадовців, так і з боку самих громадян.

Проведення моніторингу та оцінювання якості надання соціальних послуг, здійснення державного контролю за нарахуваннями та виплатами соціальних допомог є одним з ключових напрямків удосконалення системи соціального захисту в Україні на сучасному етапі.

### Список бібліографічного опису:

1. Про схвалення Концепції реалізації державної політики щодо соціального захисту населення та захисту прав дітей. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2020 р. № 1057-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-2020-%D1%80#Text>
2. Яковлева Г. Державний нагляд і контроль у сфері соціального забезпечення населення України. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 4. С.90-93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip\\_2017\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2017_4_20)
3. Про затвердження Положення про Міністерство соціальної політики України: постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 р. № 423. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення 20.09.2020).
4. Деякі питання Національної соціальної сервісної служби України: постанова Каб. Міністрів України від 26.08.2020 р. № 783. *Урядовий кур'єр*. 2020. 5 верес. С. 10-11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/783-2020-%D0%BF#44>
5. Проекти, що підтримуються МБПП / Міністерство соціальної політики. Вебсайт: URL: [https://www.msp.gov.ua/timeline/Proekti-shcho-pidtrimuyutsya-MBRR.html?fbclid=IwAR2RcF5EemR9T7oBRaXgYY1sQmbK-6dp-EF-ntidcRVWECnFKAmHKrAFR\\_A](https://www.msp.gov.ua/timeline/Proekti-shcho-pidtrimuyutsya-MBRR.html?fbclid=IwAR2RcF5EemR9T7oBRaXgYY1sQmbK-6dp-EF-ntidcRVWECnFKAmHKrAFR_A) (дата звернення 20.03.2021 р.)
6. Мінсоцполітики посилить увагу до якості соціальних послуг для найменш захищених громадян/ Міністерство соціальної політики. Вебсайт: URL: <https://www.msp.gov.ua/news/18931.html> дата звернення 12.03.2021 р.)
7. Деякі питання здійснення контролю за додержанням вимог Закону України «Про соціальні послуги»: постанова Каб. Міністрів України від 01.06.2020 р. № 427. *Урядовий кур'єр*. 2020. 3 черв. С. 5; Про затвердження Порядку проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг: постанова Каб. Міністрів України від 01.06.2020 р. № 448. *Урядовий кур'єр*. 2020. 6 черв. С. 5-6.
8. Про верифікацію та моніторинг державних виплат. Закон України від 3 грудня 2019 року № 324-IX. Відомості Верховної Ради України, 2020. № 11, ст.63. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324-20#Text>;
9. Про затвердження Порядку здійснення верифікації та моніторингу державних виплат. Постанова Кабінету міністрів від 18 лютого 2016 р. № 13. Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 443 від 22.05.2019 № 205 від 03.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/136-2016-%D0%BF#n10>
10. Про Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2021 р. № 99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/99-2021-%D0%BF#Text>
11. Про запровадження експериментального проекту з реалізації функціоналів першої черги Єдиної інформаційної системи соціальної сфери: постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2020 р. № 1278 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1278-2020-%D0%BF#n30>
12. Проект Про затвердження Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/653/>
13. Про утворення робочої групи з питань удосконалення законодавства щодо розвитку і регулювання ринку соціальних послуг. Постанова Кабінету міністрів від 17 лютого 2021 р. № 125. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/125-2021-%D0%BF#Text>

**References:**

1. Pro skhvalennya Kontseptsiiyi realizatsiyyi derzhavnoyi polityky shchodo sotsial'noho zakhystu naseleennyv ta zakhvstu prav ditey. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26 serpnia 2020 r. № 1057-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-2020-%D1%80#Text>
2. Yakovlyeva H. Derzhavnyy nahlyad i kontrol' u sferi sotsial'noho zabezpechennya naseleennyv Ukrainy. Pidpryyemnytstvo, hospodarstvo i pravo. 2017. № 4. S.90-93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip\\_2017\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2017_4_20)
3. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Ministerstvo sotsial'noyi polityky Ukrainy: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.06.2015 r. # 423. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-%D0%BF#Text> (data zvernennya 20.09.2020).
4. Deyaki pytannya Natsional'noyi sotsial'noyi servisnoyi sluzhby Ukrainy: postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 26.08.2020 r. № 783. Uryadovyy kur"yer. 2020. 5 veres. S. 10-11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/783-2020-%D0%BF#n44>
5. Proekty, shcho pidtrymuyut'sya MBRR / Ministerstvo sotsial'noyi polityky. Vebсайт: URL: [https://www.msp.gov.ua/timeline/Proekti-shcho-pidtrimuyutsya-MBRR.html?fbclid=IwAR2RcF5EemR9T7oBRaXgYYIsQmbK-6dp-EF-ntidcRVWECnFKAmHKrAFR\\_A](https://www.msp.gov.ua/timeline/Proekti-shcho-pidtrimuyutsya-MBRR.html?fbclid=IwAR2RcF5EemR9T7oBRaXgYYIsQmbK-6dp-EF-ntidcRVWECnFKAmHKrAFR_A) (data zvernennya 20.03.2021 r.)
6. Minsotspolityky posyl't' uvahu do yakosti sotsial'nykh posluh dlya naymensh zakhyshchennykh hromadyan/ Ministerstvo sotsial'noyi polityky. Vebсайт: URL: <https://www.msp.gov.ua/news/18931.html> data zvernennya 12.03.2021 r.)
7. Deyaki pytannya zdiysnennya kontrolyu za doderzhannyam vymoh Zakonu Ukrainy «Pro sotsial'ni posluhy»: postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 01.06.2020 r. # 427. Uryadovyy kur"yer. 2020. 3 cherv. S. 5.; Pro zatverdzhennya Poryadku provedennya monitorynhu nadannya ta otsinky yakosti sotsial'nykh posluh: postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 01.06.2020 r. # 448. Uryadovyy kur"yer. 2020. 6 cherv. S. 5-6.
8. Pro veryfikatsiyu ta monitorynh derzhavnykh vyplat. Zakon Ukrainy vid 3 hrudnya 2019 roku # 324-IX. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy, 2020, # 11, st.63. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324-20#Text>;
9. Pro zatverdzhennya Poryadku zdiysnennya veryfikatsiyyi ta monitorynhu derzhavnykh vyplat. Postanova Kabinetu ministriv vid 18 lyutoho 2016 r. # 13. Iz zminamy, vnesenymy z-hidno z Postanovamy KM # 443 vid 22.05.2019 # 205 vid 03.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/136-2016-%D0%BF#n10>
10. Pro Reyestr nadavachiv ta otrymuvachiv sotsial'nykh posluh: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 sichnya 2021 r. # 99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/99-2021-%D0%BF#Text>
11. Pro zaprovadzhennya eksperymental'noho proektu z realizatsiyyi funktsionaliv pershoi cherhy Yedynoyi informatsiynoyi systemy sotsial'noyi sfery: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.11.2020 r. # 1278 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1278-2020-%D0%BF#n30>
12. Proekt Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Yedynu informatsiynu systemu sotsial'noyi sfery URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/653/>
13. Pro utvorennya robochoyi hrupy z pytan' udoskonalennya zakonodavstva shchodo rozvytku i rehuluvannya rynku sotsial'nykh posluh. Postanova Kabinetu ministriv vid 17 lyutoho 2021 r. № 125. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/125-2021-%D0%BF#Text>

Дата подання публікації 01.04.2021 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-19>

УДК 364:005.591.6(477)

Савченко В.Ф., д.е.н., професор  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини  
Savchenko V., Doctor of Economic Sciences, Professor  
PavloTychynaUman State Pedagogical University  
<https://orcid.org/0000-0001-7637-2124>  
Маклюк О.В., викладач  
Чернігівський інститут імені Героїв Крут Приватного акціонерного товариства  
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
Oleh Makliuk, Lecturer  
Chernihiv Institute named after Heroes of Kruty PJSC Private Joint-Stock Company «Higher  
education institution «Interregional Academy of Personnel Management»  
<https://orcid.org/0000-0002-7429-692X>

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,  
Чернігівський інститут імені Героїв Крут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний  
заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

Метою статті є аналіз теоретичних положень, світового досвіду та ситуації в Україні щодо соціальної сфери, її показників, досягнень та недоліків, надання і обґрунтування пропозицій відносно шляхів розвитку, окреслення питань подальших наукових досліджень у даному спрямуванні.

Методологічною основою дослідження є використання методів теоретичного узагальнення,

системного підходу, аналізу, синтезу, загальнонаукових та спеціальних методів економічного спрямування. В результаті показано можливість вирішення протиріч між ефективністю економіки і соціальною справедливістю, використовуючи різні форми, методи та інструменти. Запропоновано інструментарій державної соціальної політики. Надано певний історичний екскурс щодо програмного вирішення соціальних проблем у країнах світу. Охарактеризовано метод планування і прогнозування організаційно-економічної форми регулювання, наведено приклади програм соціального розвитку, включаючи стратегії, довгострокові програми, а також документи регіонального характеру. Проаналізовано надання населенню субсидій за регіонами у 2019 році, де враховуються пріоритети діяльності, територіальне розташування, зусиль владних верхівок територій. Підкреслено важливість інноваційного інструментарію соціальної політики держави в умовах бюджетного дефіциту і водночас високого рівня бідності населення. Виділено такі складові соціального захисту як соціальна допомога, соціальні послуги, соціальне страхування та соціальне забезпечення. Наголошено на особливій важливості соціальної допомоги, під якою розуміється системи заходів, спрямованих на поліпшення матеріального стану певних груп населення через програми та діяльність соціальних закладів. Доведено, що необхідно впроваджувати принципи стандартизації суспільного життя, основою яких є мотивація людей до підвищення ефективності діяльності. Вказується на основні проблеми фінансування соціальної сфери та способи їх вирішення. З'ясовано взаємодію фіскальної та соціальної політики, коли фіскальна політика має стимулювати ділову активність, а її використання тільки на збільшення надходжень до бюджету призводить до напруження у суспільстві. Підкреслюється, що головними напрямками соціального страхування є захист фізичних осіб під час втрати роботи, здоров'я, засобів існування, працездатності та інше. Зазначається важливість вдосконалення роботи державної служби зайнятості для посилення ефекту від її діяльності, а саме професійної орієнтації пошукачів роботи, забезпечення доступності соціальних послуг, набуття працюючими індивідами додаткової кваліфікації для кар'єрного зростання. Наведені та достатньо аргументовані пропозиції щодо перспектив розробки інноваційного інструментарію соціальної політики нашої держави в умовах бюджетного дефіциту і водночас бідності основної частки населення для максимального забезпечення його захисту, підвищення темпів економічного зростання, коли отримуємо дотримання високих соціальних стандартів, а також інноваційних змін революційного характеру при розробленні соціальних програм, які можуть бути використані в управлінських структурах на всіх рівнях, на підприємствах і в установах соціальної сфери.

Гострота проблеми соціального забезпечення всіх жителів країни, підсилена економічною і політичною нестабільністю протягом багатьох років і пандемією Covid 19 на даному етапі, а також недостатнє наукове і методологічне опрацювання даної проблеми провокують до послідовного вивчення, розробки та застосування у практичних діях значеної складової розвитку країни, особливо в частині комплексності, послідовності, реалізації кращих складових світового і багато в чому повчального вітчизняного досвіду.

*Ключові слова: соціальна політика, державне сприяння, інновації, світовий досвід, програмне забезпечення, економічне зростання, бюджетні витрати, фінансування, державно-приватне партнерство.*

## **INNOVATIVE APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF THE SOCIAL SPHERE OF UKRAINE**

*PavloTychynaUman State Pedagogical University  
Chernihiv Institute named after Heroes of Kruty PJSC Private Joint-Stock Company «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management»*

The aim of the article is to analyze the theoretical provisions, world experience and the situation in Ukraine regarding the social sphere, its indicators, achievements and shortcomings, providing and justifying proposals for ways of development, outlining issues of further research in this area.

The methodological basis of the study is the use of methods of theoretical generalization, systematic approach, analysis, synthesis, general and special methods of economic orientation. As a result, the possibility of resolving the contradictions between economic efficiency and social justice is shown, using various forms, methods and tools. The tools of the state social policy are offered. A historical excursion on the program solution of social problems in the countries of the world is given. The method of cloning and forecasting of organizational and economic form of regulation is characterized, examples of social development programs are given, including strategies, long-term programs, and also documents of regional character. The provision of subsidies to the population by regions in 2019 is analyzed, which takes into account the priorities of activity, territorial location, efforts of the authorities of the territories. The importance of innovative tools of social policy of the state in the conditions of budget deficit and at the same time high level of poverty of the population is emphasized. Components of social protection such as social assistance, social services, social insurance and social security are highlighted. The special importance of social assistance is emphasized, which means a system of measures aimed at improving the material condition of certain groups of the population through programs and activities of social

institutions. It is proved that it is necessary to implement the principles of standardization of public life, the basis of which is the motivation of people to increase efficiency. The main problems of financing the social sphere and ways to solve them are indicated. The interaction of fiscal and social policy is clarified, when fiscal policy should stimulate business activity, and its use only to increase budget revenues leads to tension in society. It is emphasized that the main areas of social insurance are the protection of individuals in the event of loss of job, health, livelihood, ability to work and more. Much attention is given to the importance of improving the work of the state employment service to enhance the effect of its activities, namely the professional orientation of job seekers, ensuring the availability of social services, the acquisition of additional qualifications for career growth by working individuals. There are substantiated proposals on the prospects of developing innovative tools of social policy of our state in a budget deficit and at the same time poverty of the main part of the population to ensure its protection, increase economic growth, when we get high social standards, and innovative changes in developing social programs which can be used in management structures at all levels, in enterprises and institutions of the social sphere.

The severity of the problem of social security of all inhabitants of the country, exacerbated by economic and political instability for many years and the Covid 19 pandemic at this stage, as well as insufficient scientific and methodological study of this problem necessitate consistent study, development and application of this component of development in terms of complexity, consistency, implementation of the best components of world and domestic experience.

*Key words: social policy, state assistance, innovations, world experience, software, economic growth, budget expenditures, financing, public-private partnership.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Ринкова економіка, яку ми переважно у первісному «дикому» вигляді досить непослідовно намагаємося впровадити вже кілька десятиріч, разом з позитивними рисами має чимало недоліків і суперечностей. Її головний стрижень (конкуренція) та ціль (прибуток) не завжди однаково сприятливі для всіх верств населення. Зменшити потенційну напругу, по можливості задовольнити запити найбільш вразливих членів суспільства має держава через форми, методи та інструменти соціальної політики, яка в ряді випадків вступає в конфлікт з економічними спрямуваннями, а з іншого боку, періодично викликає досить серйозні прояви невдоволення населення. В таких нелегких умовах органи державної влади мають законодавчо та нормативно забезпечити і у практичній діяльності проводити політику стабільності та узгодженості, спрямовану на гідне життя людей, одночасно партнерство з бізнесом, бачення і поетапне досягнення намічених перспектив.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Значна кількість науковців у своїх працях вивчали теоретичні і практичні сторони діяльності держави на ринку соціальних послуг, серед них зарубіжні автори: Дж.-П. Дюмон, С. Кузнець, П. Кругман, Х. Ламперт, Т. Пікетті, Р. Стоун, а також вітчизняні вчені А. Колот, М. Корецький, І. Кравченко, Е. Лібанова, О. Макарова, В. Новіков, І. Петрова. Аналіз їх доробку показує, що інноваційний шлях розвитку єдино ефективний якщо розумно підійти до соціальної політики. В цьому напрямку і потрібно проводити подальші дослідження.

**Цілі статті.** Автори основними завданнями, реалізованими в ході підготовки публікації, визначили обґрунтування можливості вирішення протиріч між ефективністю економіки та соціальною справедливістю, створення інструментарію державної соціальної політики, аналіз проблем у соціальному розвитку провідних країн світу та України, з'ясування взаємодії фіскальної та соціальної політик, переваг та недоліків соціального страхування, надання пропозицій щодо інноваційного розвитку соціальної сфери та подальших досліджень у цьому спрямуванні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В усіх країнах держава у певній мірі вирішує протиріччя між ефективністю її економіки і соціальною справедливістю, при цьому використовуючи різні форми, методи та інструментарій. Первинними є форми (організаційно-економічна, інституціональна та фінансова), похідними від них методи, які, у свою чергу, включають інструменти державного впливу (рисунок 1).

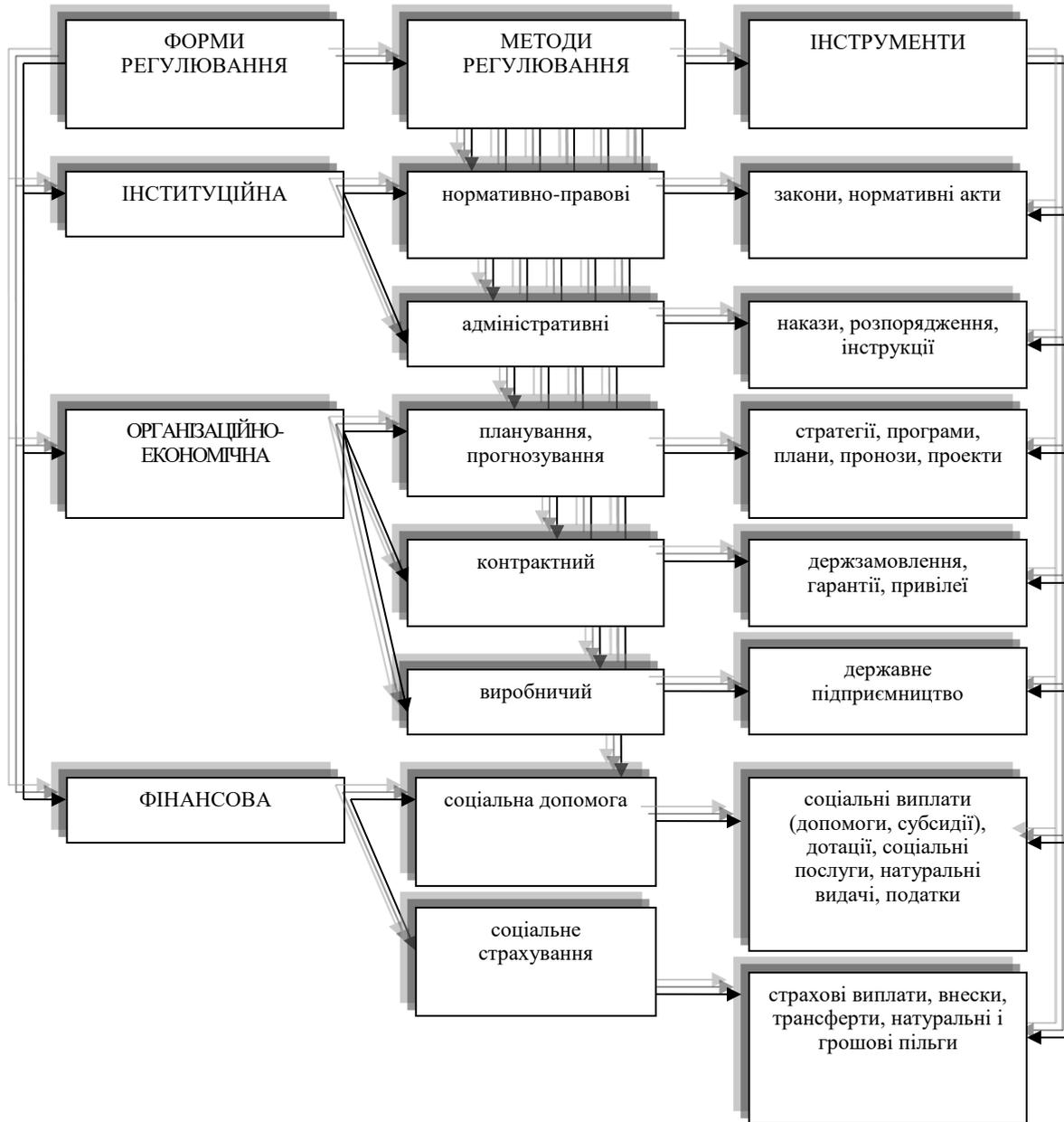


Рис. 1. Інструментарій державної соціальної політики  
 Джерело: [1 с. 94], доопрацьоване авторами

Світовий досвід засвідчує, що зазначені складові є невід’ємними частинами профінансованих державою програм. Першими такими затвердженими на загальнонаціональному рівні документами були Програма медичного страхування і надання безкоштовної медичної допомоги у Німеччині (1880 р.), Програма страхування від нещасних випадків на виробництві в Італії (1889 р.), Програма пенсійного забезпечення у Великобританії (1908 р.) та інші [2, с.89].

Розглянемо основні характеристики інструментарію. Організаційно-економічна форма використовується для організації роботи щодо виконання цілей і завдань у соціальній сфері за допомогою виробничого та контрактного методів [3]. Інституційна форма встановлює правила і норми, спрямовані на забезпечення ефективної роботи ринкової економіки в сучасних умовах, при цьому отримуючи соціальні ефекти для всіх членів суспільства через бюджетний перерозподіл прибутку та інші преференції згідно фінансової форми допомоги.

В рамках методу планування і прогнозування організаційно-економічної форми регулювання, на якій ми вважаємо за доцільне дещо зупинитися, є стратегії, соціальні програми, плани і прогнози. В них характеризується місце країни у світовому розвитку на початку і в кінці планового періоду, а також основні шляхи досягнення поставлених цілей. Конкретні дії по виконанню програми визначаються у концепції.

Може бути також використаний такий інструмент як регіональні програми, спрямовані на вирішення соціальних проблем окремих територій [4, с. 93-95].

У випадку, коли такі території потребують допомоги, їм надаються субсидії (таблиця 1).

Таблиця 1

Надання населенню субсидій за регіонами у 2019 році

Регіони	Субсидії для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг		Субсидії готівкою на придбання скрапленого газу, твердого та рідкого пічного побутового палива	
	кількість домогосподарств, яким призначено субсидії, тис.	загальна сума призначених субсидій, тис. грн.	кількість домогосподарств, яким призначено субсидії, тис.	загальна сума призначених субсидій, тис. грн.
1	2	3	4	5
Україна	5487,9	2114660,8	439,2	1366036,8
Автономна Республіка Крим	-	-	-	-
області				
Вінницька	303,0	116218,7	46,8	137548,4
Волинська	176,6	79811,5	18,6	61310,7
Дніпропетровська	252,5	86571,2	7,8	24108,0
Донецька	415,6	151534,4	17,2	51774,5
Житомирська	156,8	52287,1	36,6	109318,6
Закарпатська	72,9	24832,1	15,5	51465,5
Запорізька	320,8	117098,0	17,0	52486,2
Івано-Франківська	180,7	84422,0	13,6	44504,8
Київська	140,3	53454,0	6,7	21368,4
Кіровоградська	209,1	70233,4	28,9	90641,1
Луганська	170,6	59351,7	3,9	11943,0
Львівська	141,9	83136,1	10,9	38290,6
Миколаївська	111,0	36214,8	15,3	48749,2
Одеська	208,9	57837,9	32,2	101331,7
Полтавська	403,5	128617,4	6,2	18456,3
Рівненська	138,3	75142,0	20,8	69245,7
Сумська	207,1	52143,1	16,2	47282,0
Тернопільська	115,1	82450,5	8,7	28432,7
Харківська	464,7	221118,1	11,6	33814,3
Херсонська	146,9	42007,6	24,5	81623,6
Хмельницька	215,5	88108,0	18,1	50931,3
Черкаська	251,3	74880,2	21,1	61323,8
Чернівецька	110,9	34972,9	14,7	51098,1
Чернігівська	305,5	111143,0	26,3	78874,6
міста				
Київ	268,4	131075,1	0,0	113,7
Севастополь	-	-	-	-

Джерело: [5, с. 148]

З даних таблиці проглядається нерівномірність отримання субсидій населенням залежно від пріоритетів діяльності (сільські чи міські поселення), територіального розташування, зусиль владної верхівки регіону у цьому спрямуванні та інше.

Розробка інноваційного інструментарію соціальної політики держави є дуже

важливою її складовою, оскільки в умовах бюджетного дефіциту і водночас високого рівня бідності населення вона повинна зуміти максимально забезпечити його соціальний захист. При цьому необхідні оптимізація управління інноваційними процесами, створення умов для самореалізації різних груп населення, захисту прав і законних інтересів, узгодження державних пріоритетів із суспільними.

Складові соціального захисту: соціальна допомога; соціальні послуги; соціальне страхування; соціальне забезпечення. Вважаємо за доцільне зупинитися на соціальній допомозі, під якою розуміється система заходів, спрямованих на поліпшення матеріального стану певних груп населення через виконання соціальних програм та діяльність соціальних закладів.

Основними принципами соціальної допомоги є її адресність та першочерговість для пенсіонерів, сімей із дітьми, інвалідів. Впровадження інноваційного підходу в даному спрямуванні дозволить підвищити результативність адресності виділених коштів. При цьому необхідне виконання таких функцій: створення загальнодержавного реєстру отримувачів допомоги; розробка окремих програм соціального розвитку; встановлення критеріїв права на допомогу; виплата допомоги через банківську систему; правове забезпечення допомоги; гарантування державою рівня життя; створення і супровід єдиної бази даних; категорійний розподіл громадян – отримувачів допомоги [6, с. 85-88].

Основне завдання будь-якої країни – щорічно підвищувати темпи економічного зростання. При цьому мається на увазі, що одночасно з потужністю, місцем у світових рейтингах та інше ми у коротко- чи довгостроковій перспективі будемо мати і дотримання високих соціальних стандартів щодо рівня життя населення. Приклади подібної діяльності загальновідомі: США, Канада, Японія, країни Європейського Союзу, Китай та інші. Звичайно, і у них бувають спади, кризи, стагнації, вчені розробляють теорії невідповідності рівнів зростання економіки та показників благополуччя населення, але, на думку авторів, це шлях стабільного розвитку країн і задоволення потреб їх мешканців. Таким шляхом повинна просуватися і Україна.

При цьому необхідно впроваджувати принципи стандартизації суспільного життя, основою яких є мотивація людей до підвищення ефективності діяльності, що забезпечує економічне зростання, а в перспективі веде до посилення соціальних витрат і вимог відповідних стандартів.

Для України це повинні бути інноваційні зміни революційного характеру, оскільки з радянських часів і до наших днів довгострокові плани розвитку, незважаючи на їх назву (план соціально-економічного розвитку), в першу чергу стосувалися економічних питань, а соціальні складові переважно були другорядними і короткостроковими [7, с. 26-31].

Гострою проблемою соціальної сфери в Україні є дефіцит фінансування.

В державі розроблено багато цільових соціальних програм, але вони виконують в основному тільки обов'язкову забезпечувальну функцію (витрати на житлово-комунальне господарство, заробітну плату працівників тощо). Разом з тим відбір об'єктів здійснюється суб'єктивно, через корупційні схеми.

Рівень задекларованих заробітних плат дуже низький, в результаті чого маємо недостатні надходження до місцевих бюджетів та фондів соціального страхування. Недосконала система підтримки підприємств, які надають послуги.

Проблеми фінансування соціальної сфери і шляхи їх подолання наведені на рисунку 2.



Рис. 2. Основні проблеми фінансової політики соціальної сфери в Україні та способи їх вирішення

Джерело: [8, с. 5], доопрацьовано авторами

Узагальнюючи інформацію, наведену на рисунку, зазначимо, що необхідно: переглянути визначення соціальних послуг та розширити їх у відповідності із аналогічними документами ЄС; впровадити механізми створення приватних організацій з надання послуг як альтернативи відповідним державним структурам; змінити соціальні стандарти, що суперечать потребам населення. Зміни потрібно впроваджувати комплексно, оскільки показники залежні один від одного і тільки при часткових нововведеннях ми не отримаємо бажаного ефекту. [8, с. 4-7].

В Україні треба вивчати європейські підходи до соціальної політики, щоб досягти цілей, визначених Угодою про асоціацію з Європейським Союзом, отримати рівні можливості у співпраці. При цьому ми повинні розуміти, що в Європі чимало своїх

невирішених питань: велика питома вага молоді без освіти, професійної підготовки і роботи; ризик бідності для значної частки населення; зростаюче соціальне розшарування суспільства.

Погіршення соціальної ситуації в Євросоюзі є наслідком скорочення соціальних витрат, зниження економічних показників, деформації соціальної моделі, загострення проблем міграції, а останнім часом і пандемії коронавірусу (Covid-19). Зросли суспільне невдоволення та його прояви на вулицях міст.

Нам важливо не породити у себе чи не посилити названі проблеми, водночас розуміючи, що їх рівень та життєвий рівень громадян значно різняться від вітчизняних. Крім того, там бачать зазначені деформації і використовують заходи для їх пом'якшення чи взагалі усунення. Для прикладу, у 2016 році було висунуто для обговорення проект «Європейська опора соціальних прав» («European Pillar of Social Rights»), де запропоновано консолідовані принципи у сфері ефективно функціонуючих ринків праці і систем соціального забезпечення в країнах ЄС з такими складовими: гідні умови праці; однакові можливості щодо працевлаштування; доступ до соціальних послуг високої якості; стабільний соціальний захист.

При цьому задекларовано, що на всій території країн Європейського Союзу така політика соціальної справедливості повинна: опиратися на модель економічного зростання; мати комплексний характер; охоплювати зайнятість та соціальні інвестиції; своєчасно нейтралізувати негативний вплив ризиків у розвитку [9, с. 51-63].

Впровадження фіскальної політики на всіх рівнях повинно бути тісно пов'язане із соціальною політикою країни, сприяти соціальному захисту населення, стимулювати інновації та розвиток виробництва, а також інвестиційну привабливість.

Важливо не допустити збільшення безробіття, посилення «тінізації» економічних процесів, а в результаті – зменшення надходжень до бюджетів всіх рівнів та зростання соціальної допомоги по безробіттю. Інакше уряд буде змушений нарощувати субсидії непрацюючим поки вони не знайдуть роботу, що вкрай важко при подібній ситуації.

Збільшення прожиткового мінімуму і мінімальної заробітної плати останніми роками (відповідні постанови уряду) без зростання виробництва провокують вивільнення персоналу чи його переведення на неповний робочий день. Фактично маємо протилежну спрямованість нововведень у фіскальній та соціальній політиці.

Інструменти фіскальної політики мають стимулювати ділову активність. Використання їх тільки для збільшення надходжень до бюджету призводить до напруження у соціальній сфері, посилює еміграцію працездатного населення, нарощує навантаження на бюджет в частині надання компенсаційних виплат різного типу [10, с. 63-65].

Головні напрямки соціального страхування – захист фізичних осіб під час втрати роботи, здоров'я, засобів існування, працездатності та інше. Економічний спад в результаті невдалого реформування, а також тимчасової втрати територій Криму і частини Донбасу, військових дії на Сході країни зумовили появу нових видів економічних та соціальних ризиків, що вимагає впровадження механізмів захисту населення від їх впливу. Одним з таких механізмів є якраз соціальне страхування, завдяки якому вирішуються такі завдання: скорочується розрив у матеріальному забезпеченні працюючих та безробітних; формуються грошові фонди.

В Україні працюють три позабюджетні цільові фонди: Пенсійний фонд, Фонд соціального страхування і Фонд загальнообов'язкового державного страхування на випадок безробіття.

Втрата працездатності, обумовлена досягненням пенсійного віку, катастрофічно зменшує доходи населення. Необхідно також враховувати, що ціни на першочергово необхідні вироби та послуги швидко зростають. Для прикладу, у 2017 році до попереднього періоду вони підвищилися на: продукти харчування в середньому – 113,4%; м'ясо та м'ясопродукти – 120,9%; молоко, сир та яйця – 120,8%; фрукти – 115,2%; житло, воду, електроенергію, газ та інші види палива – 126,7%; транспорт –

114,2%; освіту – 111,9%; охорону здоров'я – 106,2% [11, с. 234]. Подібні тенденції збереглися і навіть посилилися в подальшому.

Розвиток соціального страхування, як невід'ємної складової соціальної політики передбачає: посилення прозорості роботи фондів соціального страхування; інформування суспільства щодо діяльності фондів; введення обов'язкового медичного страхування; задіяння корпоративних схем для пенсійного забезпечення професій, пов'язаних з ризиком для життя; запровадження накопичувальної системи пенсійного страхування, що можливе тільки при економічній стабільності, поверненні довіри населення до банківської системи, інвестиційному зростанні накопичень, інноваційних підходах щодо діяльності [12, с. 70-75].

Більш детально розглянемо ситуацію з безробіттям як одним з головних чинників кризового стану фінансового забезпечення жителів. Близько половини безробітних – люди з вищою освітою, а серед них – працівники сфери державного управління (кожен п'ятий серед зареєстрованих безробітних). Зростає питома вага учасників АТО – 7%, а в окремих регіонах до 12%.

Ситуація на Сході України потребує створення додаткових робочих місць на підприємствах військово-промислового комплексу, а також працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, демобілізованих учасників антитерористичної операції. Зазначене вимагає модернізації державної служби зайнятості для посилення ефекту від її діяльності, а саме: професійної орієнтації пошукачів роботи; забезпечення доступності соціальних послуг для всіх верств населення, в тому числі через соціальне партнерство; набуття працюючими додаткової кваліфікації для кар'єрного зростання.

Потребують подальшого вдосконалення центри професійно-технічної освіти. Професійно-технічні заклади мали потужну матеріальну базу, яка в основному збереглася. Її необхідно використати для надання платних послуг. Перелік професій на сьогодні налічує 77 одиниць і навчання повинно відповідати потребам конкретних регіонів та їх підприємств.

Враховуючи нестабільну економічну і фінансову ситуацію в країні, інноваційні підходи вимагають реалізації головного завдання – першочергового працевлаштування тих, хто втратив роботу або активно шукає потрібний йому вид діяльності. Це забезпечить повернення до зайнятості та, відповідно, зменшення видатків на виплату соціальної допомоги.

Розуміючи ситуацію економічної нестабільності, поглиблену коронавірусом, потрібні: всебічна організація дистанційного навчання, розширення переліку професій, в тому числі найбільш сучасних, інформування населення і суб'єктів господарювання, врахування потреби в робочій силі для нових інфраструктурних проектів, співпраця з територіальними громадами, результатом чого може стати збільшення тимчасової зайнятості через залучення безробітних до громадських робіт, які оплачуються з місцевих бюджетів [13, с. 3-6].

В даному дослідженні, через його обсяги, ми не змогли, та і не ставили перед собою за мету, охопити такі надзвичайно важливі питання соціальної політики як освіта та охорона здоров'я. Це тема окремих напрацювань авторів, які включають дані проблеми у сферу своїх наукових інтересів.

**Висновки.** Розробка інноваційного інструментарію соціальної політики нашої держави є дуже важливою її проблемою, оскільки в умовах бюджетного дефіциту і водночас бідності основної частини населення вона повинна зуміти максимально забезпечити його соціальний захист.

Основне завдання будь-якої країни – щорічно підвищувати темпи економічного зростання, коли одночасно з потужністю, місцем у світових рейтингах та інше ми у коротко-, а особливо у довгостроковій перспективі будемо мати дотримання високих соціальних стандартів щодо рівня життя населення. На думку авторів, це шлях стабільного розвитку країни і задоволення потреб її мешканців. Таким шляхом має просуватися і Україна.

Для нашої держави зазначене повинно здійснюватися як інноваційні зміни революційного характеру, оскільки з радянських часів і до наших днів довгострокові програми розвитку в першу чергу стосувалися економічних питань, а соціальні складові переважно були короткостроковими і другорядними.

В подальших наукових розвідках цього спрямування вважаємо за доцільне поглиблене вивчення зазначених питань, досягнення взаємопов'язаності окремих складових, розробку чітко окресленої стратегії інноваційного розвитку соціальної сфери та концепції її програмного забезпечення на засадах державно-приватного партнерства.

### Список бібліографічного опису

1. Waddock S.A. Understanding Social Partnerships: An Evolutionary Model of Partnerships Organizations / S.A. Waddock // Administration & Society. 1989. Vol. 21, No. 1. P. 78-100.
2. Dumon J -P. Les systems de protection sociale en Europe / J -P. Dumon. Paris: Economica, 1998. P.126
3. Григорьева Н. С. Социальные потребности и социальная политика в достижении благосостояния: роль международных организаций в реформе социальной сферы стран переходной экономики / Н.С. Григорьева / Государственное управление. Электронный вестник // Вып. № 6. 10 августа. 2011 г. (Электронный ресурс). Режим доступа: <http://e-journal/spa.-msu.ru/images/File/grigorjeva.pdf>
4. Бандура І. С. Соціальна держава як результат ефективної соціальної політики / І. С. Бандура // Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 12. С. 93-95.
5. Статистичний щорічник України 2019 // Державна служба статистики України. – за редакцією І.Є. Вернара. К. 2020. 464 с.
6. Кайда О. П. Інноваційні підходи до формування інструментарію реалізації соціальної політики держави / О.П. Кайда // Інвестиції: практика та досвід. 2016. №23. С. 85-88.
7. Багратян Г. А. Соціальна політика та ефективність економіки / Г. А. Багратян, І. А. Кліпа // Ринок праці та зайнятість населення. 2018. № 1. С. 26-31.
8. Гордієнко Л. А. Проблеми та напрями удосконалення фінансової політики соціальної сфери України / Л. А. Гордієнко // Економіка. Фінанси. Право. 2016. № 7. С. 4-7.
9. Бурлай Т. Сучасна політика Євросоюзу в контексті соціальної справедливості / Т. Бурлай // Економічна теорія. 2016. № 4. С. 51-64.
10. Морщ Я. І. Реалізація фіскальної та соціальної політики України: точки дотику з реальністю / Я. І. Морщ // Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво . 2017. № 2. С. 62-66.
11. Статистичний щоденник України за 2017 рік / Державна служба статистики України. - за редакцією І. Є. Вернара. 2018. 542 с.
12. Козоріз Г. Г. Соціальне страхування як елемент державної соціальної політики / Г. Г. Козоріз // Регіональна економіка. 2016. № 1. С. 70-77.
13. Ярошенко В. С. Модернізація державної служби зайнятості як складник сучасної соціальної політики України / В. С. Ярошенко // Ринок праці та зайнятість населення. 2016. № 4. С. 3-6.

### References

1. Waddock, S.A. Understanding Social Partnerships: An Evolutionary Model of Partnerships Organizations (1989).Administration & Society, 21(1), 78–100.
2. Dumon, J.-P. (1998). Les systems de protection sociale en Europe. Paris: Economica, p.126.
3. Grigorieva, N.S.(2011). Social needs and social policy in achieving welfare: the role of international organizations in the reform of the social sphere of countries with transition economies. Public administration. Electronic Bulletin, 6. Retrieved from:<http://e-journal/spa.-msu.ru/images/File/grigorjeva.pdf>[in Ukrainian].
4. Bandura, I.S. (2016). The social state as a result of effective social policy.Investments: practice and experience, 12, 93–95[in Ukrainian].
5. Statistical Yearbook of Ukraine. 2019.(2020).I. Ye. Werner (Ed.). Kyiv: State Statistics Service of Ukraine[in Ukrainian].
6. Kaida, O.P.(2016). Innovative approaches to the formation of tools for the implementation of social policy of the state. Investments: practice and experience, 23,85–88[in Ukrainian].
7. Bagratyan, G.A.&Klipa, I.A. (2018).Social policy and efficiency of economy.Labor market and employment,1, 26–31[in Ukrainian].
8. Gordienko, L.A.(2016). Problems and directions of improving the financial policy of the social sphere of Ukraine.Economy. Finances. Right,7, 4–7[in Ukrainian].
9. Burlay, T. (2016). Contemporary policy of the European Union in the context of social justice.Economic theory, 4, 51–64[in Ukrainian].
10. Morshch, J.I.(2017).Realization of fiscal and social policy of Ukraine: points of contact with reality. State and Regions. Series Economics and Entrepreneurship, 2, 62–66[in Ukrainian].
11. Statistical Yearbook of Ukraine. 2017.(2018).I. Ye. Werner (Ed.). Kyiv: State Statistics Service of Ukraine[in Ukrainian].
12. Kozoriz, G.G.(2016). Social insurance as an element of state social policy. Regional economy, 1, 70–77[in Ukrainian].
13. Yaroshenko, V.S.(2016).Modernization of the state employment service as a component of modern social policy of Ukraine. Labor market and employment, 4, 3–6[in Ukrainian].

Дата подання публікації 3.03.2021р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-20>

УДК 314.15

Ситник О.І., к.п.н., доцент

O.Sytnyk, Candidate of Political Sciences, Associate Professor

<https://orcid.org/0000-0001-8106-7482>

Сільвестрова О.Ю., к.ф.н., доцент

O. Silvestrova, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor

<https://orcid.org/0000-0002-8930-8698>

Жук О.М., к.іст.н., доцент

O.Zhuk, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor

<https://orcid.org/0000-0002-9413-765>

## МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА: СУТНІСТЬ, ВИХІДНІ ПРИНЦИПИ, ПРАВОВІ ОСНОВИ

*Луцький національний технічний університет*

У статті проаналізовано проблему формування виваженої міграційної політики, регулювання трудової міграції, що є актуальним для світу в цілому. Міграційна політика є базовим елементом стратегії управління міграційної політики як в національних державах так і в наднаціональних утвореннях. Звернено увагу, що зростає усвідомлення комплексного, багаторівневого управління міграційними процесами в умовах глобальної пандемії. Відзначено, що у сучасній науковій літературі немає загальноприйнятого розуміння феномену міграційної політики. Дане поняття є загальним, яке охоплює різні, хоча і взаємопов'язані сфери, які складають частини загальних політичних рамок в площині міграції і притулку.

Наголошено, що при формуванні міграційної політики потрібно враховувати права людини на життя і свободу, які є базовими і зобов'язують державу забезпечити вільний в'їзд і виїзд громадян, а також надання притулку іноземцям, які зазнають переслідувань у власній державі та, відповідно, не можуть скористатися її захистом. Сучасна міграційна політика ґрунтується на принципах відкритості, доцільності, гуманізму, гендерної рівності, поєднання особистого інтересу з державним тощо. Мета міграційної політики є змінною в залежності від рівня розвитку держави, пануючих політичних сил, національного менталітету, традицій та особливостей культури, міжнародних зв'язків тощо.

Звернено увагу, що при формуванні міграційної політики потрібно враховувати національні особливості у процесі співпраці між державами та необхідність узгодження цілей зовнішньої та міграційної політики.

Розглянуто проект Пакту щодо міграції та притулку, який має послабити навантаження на країни, куди прибуває найбільше біженців, та прискорити рішення про надання або ненадання притулку. Презентований документ охоплює три основні виміри міграційного питання – прийом людей на кордоні, розподіл відповідальності між країнами ЄС та співпраця з країнами, звідки здебільшого прибувають біженці. Характерним є те, що в проекті роблять більший акцент на систему повернення мігрантів, яким відмовлено у наданні притулку. Це і вдосконалення законодавства, і створення Координатора з питань повернення, з мережею національних представників. Залишилося розглянути даний документ Радою ЄС та Європарламентом. Європейський Союз змінює правила міграційної політики.

*Ключові слова: міграція, імміграція, міграційна політика, стандарти.*

## MIGRATION POLICY: ESSENCE, INITIAL PRINCIPLES, LEGAL BASIS

*Lutsk National Technical University*

The problem of forming a balanced migration policy, regulation of labor migration, which is relevant for the world as a whole is analyzed in this article. Migration policy is a basic element of the strategy of migration managing policy in both nation states and in supranational entities. Awareness of integrated, multilevel management of migration is growing processes in a global pandemic. It is noted that in the modern scientific literature there is no generally accepted understanding of the phenomenon of migration policy. This concept is general, encompassing different, albeit interrelated, areas that form part of a common policy framework in the areas of migration and asylum.

The formation of migration policy should take into account the human rights to life and liberty, which are basic and obliges the state to ensure free entry and exit of citizens, as well as asylum for foreigners who are persecuted in their own country and, accordingly, not can take advantage of its protection is emphasized. Modern migration policy is based on the principles of openness, expediency, humanism, gender equality, combination of personal interest with the national interest, and so on. The purpose of migration policy is variable depending on the level of development of the state, the dominant political forces, national mentality, traditions and features of culture, international relations, etc.

Attention to the fact that formulating migration policy it is necessary to take into account national peculiarities in the process of cooperation between states and the need to coordinate the goals of foreign and migration policy is drawn.

A draft Pact on migration and asylum, which should reduce the burden on the countries where most refugees arrive and speed up the decision on granting or not granting asylum is considered. The presented document covers three main dimensions of the migration issue - the reception of people at the border, the division of responsibilities between EU countries and cooperation with the countries where refugees mostly come from. It is noteworthy that the project places more emphasis on the return system for migrants who have been denied asylum. This includes improving the legislation and creating a Return Coordinator with a network of national representatives. It remains to consider this document by the Council of the EU and the European Parliament. The European Union is changing the rules of migration policy.

*Keywords: migration, immigration, migration policy, standards.*

**Постановка проблеми у головному вигляді і її зв'язок із важливими проблемами та практичними завданнями.** Проблема формування виваженої міграційної політики, регулювання трудової міграції є актуальною для світу в цілому. Зростає усвідомлення комплексного, багаторівневого управління міграційними процесами в умовах глобальної пандемії. Міграційна політика є базовим елементом стратегії управління міграційної політики як в національних державах так і в наднаціональних утвореннях. В умовах глобалізації міграційна політика держав повинна враховувати тенденції світового міграційного простору.

**Аналіз останніх досліджень, у яких запроваджено вирішення проблеми.** Важливим аспектом сучасної глобалізації поряд із міграційним рухом капіталу, товарів, послуг стала масова міграція населення. Проблемам регулювання міграційних процесів та формуванню міграційної політики присвятили свої праці Р.Г. Адамс, Л.С. Біссон, М.М. Відякіна, П. Качмарик, М. Лешінська, Дж. Солт, Н. Спатафора, Р.Д. Стаканов, П.Файнзильбер, Дж. А. Френкель, Д. Янг. В їх працях розкривався та уточнювався категоріально-понятійний апарат, підходи до розуміння сутності міграційних процесів, їх регулювання. Відзначимо належний внесок у дослідження проблеми українськими науковцями, зокрема Е. Лібанова, І. Майданик, О. Малиновська, О. Піскун, С. Пирожков, О. Позняк, М. Романенко, У. Садова, С. Чехович, Б. Юськів та інші. Відмітимо фундаментальну доповідь НАН України «Українське суспільство: міграційний вибір» [1]. Глобальна пандемія поставила до вивчення і аналізу нові питання регулювання трудової міграції.

**Цілі статті.** Аналіз основних теоретичних підходів до формування міграційної політики, уточнення понятійно-категоріального апарату.

**Виклад основного матеріалу дослідження з певним обґрунтуванням отриманням наукових результатів.** Розкриття змісту даної теми вимагає чіткого володіння понятійно-категоріальним апаратом щодо понять «міграції», «іміграції», «трудова міграція», «міграційна політика», «регулювання трудової міграції».

Згідно термінології Організації Об'єднаних Націй (ООН), міжнародним мігрантом є людина, яка змінює місце свого постійно проживання [2, с.9]. Міжнародна організація по міграції (МОМ) також використовує досить широке визначення: мігрант – це будь-яка особа, яка переміщується або вже перемістилася через міжнародний кордон або в межах держави і змінила місце свого проживання незалежно від свого юридичного статусу (іноземний громадянин, особа без громадянства, яка шукає притулку, біженець);

характеру переміщення (добровільного або примусового); причин переміщення (соціально-економічних, гуманітарних); тривалості і перебування (тимчасового або з метою постійного проживання) [3, с.132].

Такий підхід є доволі широким, носить загальний характер, де під поняття мігранта підпадають і ті, хто шукає прихистку, і біженці, тимчасово переміщені особи тощо. Це пов'язано тим, що на міжнародному рівні не існує загальноприйнятого визначення мігранта. Як правило, щодо визначення терміна «мігрант» Міжнародна організація міграції використовує два підходи: інклюзивний підхід, який розглядає термін «мігрант» як загальний термін, що охоплює всі форми переміщень людей; залишковий підхід, який виключає з терміна осіб, які тікають від воєн чи переслідувань [4, с.132-133]. Більше того, у сучасний міграційний дискурс додано нові терміни, пов'язані з ускладненням міграційних процесів (екологічна міграція, зокрема, кліматична, переміщення внаслідок стихійного лиха) [3, р.1].

Імпонує підхід, запропонований Л. С. Біссон. Під мігрантом (в значенні близькому до французького *migrant*, що означає незавершеність процесу) розуміється будь-яка особа, яка залишає країну свого походження/громадянства, перетинає міжнародні кордони, з метою переміщення/працевлаштування в іншій державі. Таким чином, термін «мігрант» вживається в якості загального визначення, яке описує участь у міжнародних міграційних процесах безвідносно до мети (працевлаштування - трудові мігранти, навчання – іноземні студенти тощо).

Термін «іммігрант» використовується для підкреслення завершення процесу міграції і отримання/відсутність визначеного правового статусу законом приймаючої країни.

Необхідно зазначити, що в Європейському Союзі вживають поняття «мігрант/іммігрант», однак нормативно-правові акти (резолуції, директиви), статистичні дані мають інше формулювання – або не громадянин ЄС, або громадянин третіх країн [5, с.8].

Крім того, варто вирізняти два явища: звичайну імміграцію і свободу переміщення громадян ЄС у межах території союзу. Така чіткість розуміння термінології дає можливість проаналізувати сутність і особливості міграційної політики ЄС, яка є однією з центральних тем загальної політики союзу.

Сьогодні у науковій літературі немає загальноприйнятого розуміння феномену міграційної політики. Дане поняття є загальним, яке охоплює різні, хоча і взаємопов'язані сфери, які складають частини загальних політичних рамок в площині міграції і притулку.

Міграційна політика ЄС практично складається із чотирьох основних частин:

- контроль за міграційними процесами;
- охорона кордонів;
- боротьба з нелегальною міграцією;
- політика в області легальної міграції.

Всі ці напрями міграційної політики можуть бути розділені на два самостійні блоки.

До першого можна віднести перші три виміри і окремо виділити блок регулювання легальної міграції. Остання, в свою чергу, включає в себе питання, пов'язані з інтеграцією легальних мігрантів в громадське, культурне, економічне, політичне і соціальне життя країни, що приймає; правила в'їзду і перебування членів сімей іммігрантів; правила які визначають умови в'їзду і перебування працівників із третіх країн та інших категорій легальних мігрантів (висококваліфікованих спеціалістів, сезонних робітників, студентів і вчених тощо) [5, с.15].

Міграція є суттєвою проблемою для національних держав і такого наднаціонального утворення, як ЄС. Варто зазначити, що міграційна політика в умовах глобалізації виступає важливим аспектом міжнародної політики та регулюється системою політичних і законодавчих угод і актів між державами з приводу регулювання міграційних потоків.

На думку О.Малиновської, у структурі державної політики міграційна політика є важливим її компонентом, яка враховує специфіку та динаміку змін як у внутрішніх, соціально-економічних процесах, так і у зовнішніх. Вона формує політику народонаселення, регулює міграційні потоки, орієнтована на захист внутрішнього ринку праці та запобігання неконтрольованих міграційних процесів [6, с.68].

З 2015 р. Європа стикнулася з так званою «кризою біженців та мігрантів». Наприкінці 2018 р. в країнах-членах ЄС-27 було розміщено 2,4 млн. біженців та осіб, що опинились у ситуації, аналогічій біженцям, та 860 тис. шукачів притулку. Серед загальних тенденцій міграційних процесів у Європі за останнє десятиліття можна виділити наступні:

1. міграція стала набагато різноманітнішою з точки зору походження мігрантів;
2. акцент на залучення більш висококваліфікованих мігрантів;
3. посилення політичних та соціальних проблем міграції у Західній півкулі та, зокрема, в Європі;
4. рекордно низькі показники міграції у Європі через пандемію COVID-19 та відповідні обмежувальні заходи [7].

Свого часу Глобальна комісія з питань міграції виробила низку рекомендацій для урядів і міжнародної спільноти щодо принципів, змісту та напрямів міграційної політики. Аналізуючи недоліки управління міграціями та труднощі, з якими стикаються уряди при формуванні міграційної політики, Комісія зазначила, що дуже рідко важливі рішення розглядаються в контексті міграційної політики і їх впливу на міграцію. Тому існує потреба у формуванні узгодженого підходу до міграційної політики та включення міграційних питань в інші напрями політичної діяльності держави.

Ще однією проблемою, за висновком Комісії є те, що на прийняття рішень впливає конкуренція пріоритетів, які висувуються різними відомствами. Звідси важливим є координація діяльності різних структур у межах уряду задля вироблення і впровадження міграційної політики. У даному контексті важливим є залучення місцевої влади, неурядових організацій, профспілок тощо.

Наступна проблема, на думку Комісії, полягає у короткостроковості пріоритетів, що є реакцією на виклики певної ситуації. Тому, важливим вектором міграційної політики є бачення і розуміння її стратегічних цілей.

Визначальним висновком Глобальної комісії з питань міграції є той, що міграція, з огляду на її значення, повинна лягти в основу економічних стратегій кожної держави. З цього випливає, що регулювання міграції повинно забезпечуватися як на національному, так і міжнародному рівнях.

Регулювання міграції є суверенним правом держави, і згідно рекомендацій Глобальної комісії з питань міграції має забезпечуватися не лише на національному, а й міжнародному рівні. Міграційна політика держави має бути узгодженою із міжнародно-правовими стандартами, ув тому числі, із міжнародними конвенціями щодо прав людини. Управління міграцією на національному рівні має ефективно координуватися між усіма зацікавленими міністерствами, а також передбачати консультації із недержавними суб'єктами. Завданням міжнародного співтовариства є підтримка зусиль держав щодо формування та реалізації національної міграційної політики за рахунок внеску ресурсів, відповідної експертизи та навчання. Комісія визнає, що у сучасному

світі міграція є транснаціональною проблемою, яка вимагає співпраці між державами на субрегіональному, регіональному та глобальному рівнях [8].

На думку англійського фахівця з питань міграційної політики Дж. Солта (J. Salt) на сучасному етапі розвитку суспільних процесів в умовах глобалізації на рівні урядів та міжурядових організацій необхідно здійснити перехід від контролю до керування міграційними процесами на міжнародному рівні [9, с 38].

Рада Європи розробила стратегію управління міграцією, яка включає наступні принципи:

- впорядкованість: слід розробити комплекс заходів, здатних упорядковано управляти міграцією, щоб максимізувати можливості та переваги для окремих мігрантів та приймаючих товариств, а також мінімізувати торгівлю людьми та нелегальний рух;
- захист: необхідно забезпечити належну здатність держав захищатись та боротися з неконтрольованою міграцією (мова йде, насамперед, про нелегальних мігрантів та біженців);
- інтеграція: необхідно створити середовище, сприятливе для інтеграції мігрантів, та сприяти його підтримці;
- співпраця: потрібен діалог між країнами, із яких прибувають мігранти, та країнами, до яких вони прибувають, задля узгодження цілей зовнішньої та міграційної політики.

Європа, на думку Дж. Солта, є регіоном імміграції, управління яким повинно бути організовано на всебічній основі, а в основі такого управління має лежати захист індивідуальних прав людини [9, с 38].

Як справедливо зазначає О. Малиновська, «ключовим при формуванні політики є визначення її мети. Вона може формулюватися з різних позицій, зокрема, з міркувань забезпечення економіки робочою силою, компенсації демографічних втрат, геостратегічних інтересів держави, національної безпеки, або бути результатом комбінації цих та інших орієнтирів. Мета міграційної політики є поняттям конкретно-історичним, що змінюється залежно від етапу розвитку держави і суспільства, суспільного ладу, розстановки політичних сил, традицій та особливостей культури, міжнародних зв'язків тощо» [6, с.70].

Суттєве значення для перспективної міграційної політики відіграє міграційний прогноз. Він є ефективним у зіставленні з соціально-економічними і демографічними прогнозами. Один прогнозує потребу у робочій силі, другий – чисельність населення, зокрема у працездатному віці.

При формуванні міграційної політики потрібно враховувати повагу до права людини на життя і свободу, які є базовими та зобов'язують держави забезпечувати право на вільне пересування громадян (в'їзд і виїзд), вибір місця проживання, а також надання притулку представникам інших держав, які зазнають переслідувань у власній державі і, відповідно, не можуть скористатися її захистом.

У документі «Українське суспільство: міграційний вимір: національна доповідь» [1] визначено наступні принципи міграційної політики:

- відкритості: у контексті міграційної політики та тенденцій глобалізації відкритість є актуальною не лише на рівні товарів, послуг, технологій та інформації, а й на рівні окремих осіб;
- доцільності: будь-яка міграційна мобільність повинна відповідати економічним, політичним і гуманітарним запитам та потребам суспільства та корегуватися за відсутності такої відповідності;
- гуманізму: в основі міграційної мобільності досить часто лежить не тільки доцільність (трудова, освітня мобільність), а й суто людський фактор (необхідність

політичного притулку, міграція через воєнні дії, екологічні та техногенні катаклізми тощо);

– балансу особистого і державного інтересів. Повага до людини, захист її прав, людиноцентризм соціальної політики не повинні усувати на другий план державу та її інтереси. Лише за таких умов можлива ефективна міграційна політика;

– відповідності основам української ментальності. Міграційна політика не повинна руйнувати чи послаблювати кроки, зроблені вітчизняною владою, на шляху до входження у європейську спільноту, не повинна нівелювати вибір населення цивілізаційної моделі майбутнього;

– гендерної рівності і гендерного партнерства: міграційна мобільність особистості не може залежати від статі, а також неприпустима міграційна дискримінація через сексуальну орієнтацію особи. Цей принцип також проголошує право родини на возз'єднання;

– запобігання будь-яким проявам расизму, ксенофобії та нетерпимості. Він передбачає повагу до інших культур, неприпустимість будь-якого вияву дискримінації за національною, расовою, релігійною та іншими ознаками, наголошує на формуванні суспільної єдності в умовах культурної різноманітності, при збереженні власної ідентичності [1, с.348].

Поряд з принципами формування міграційної політики виділяють її певні функції:

– регулююча (впорядкування міграційних потоків та вплив на них). Ця функція виявляється й у сприянні законному в'їзду та проживанню, стримуванні незаконного в'їзду, натуралізації та припиненні незаконного проживання;

– контролююча (контроль міграційних процесів, захист прав мігрантів, протидія нелегальній міграції);

– дипломатична (пошуки вирішення міграційних проблем на міжнародному рівні);

– інтегративна, яка здійснюється на двох рівнях: внутрішньому – як забезпечення інтеграції емігрантів у суспільство та зовнішньому – шляхом розробки та реалізації міграційної політики, яка має бути узгоджена з іншими країнами.

Завдання міграційної політики, на думку О.Малиновської, реалізується в чотирьох сферах:

– сприяння нормативній міграції із однієї країни до іншої з мінімальними перешкодами, з відсутністю затримання та на законних підставах (це, в першу чергу, стосується міграції спеціалістів, студентів, сімей тощо);

– регулювання міграції з метою скорочення та посиленого контролю нерегульованих міграційних потоків, запобігання прибуттю осіб, яким на відмовлено у в'їзді на законних підставах, боротьба з правопорушеннями у сфері міграції;

– надання вимушеним мігрантам (якими є біженці, внутрішньо переміщені особи, жертви воєнних конфліктів) захисту та допомоги, створення належних умов у місцях притулку, а також можливості їх повернення на батьківщину в разі нормалізації ситуації у країні, звідки вони прибули;

– максимальне використання позитивного впливу міграції на розвиток як суспільства в цілому, так і розвиток та підтримка інтересів крeмих мігрантів (інтеграція мігрантів у суспільство країни прийому, переказ коштів, зароблених за кордоном, на батьківщину, повернення кваліфікованих мігрантів на батьківщину, зміцнення зв'язку мігрантів із діаспорами у країні прибуття і т.п. [6, с.77].

Міграційна політика держав ґрунтується на основі міжнародно-правових стандартів у сфері міграції. Насамперед, слід відзначити Загальну декларацію прав людини (схвалена Генеральною Асамблеєю ООН у 1948 році у вигляді резолюції). Хоча

вона не має обов'язкового характеру, а тільки рекомендаційний, для сфери міграції значення мають статті, які декларують свободу пересувань та вибору місця проживання (ст.13) та право шукати притулок від переслідувань у інших країнах і право користуватися цим притулком (ст.14) [10].

У подальшому ці принципові положення були розвинуті у Міжнародному пакті про економічні, соціальні, культурні права [11], який за юридичною природою є міжнародним договором та Міжнародному пакті про громадянські і політичні права. Дані пакти захищають всіх людей, а отже, й мігрантів [12]. Особливого значення набула Конвенція ООН про статус біженців (1951 р.) [13], якою передбаченні мінімальні стандарти поведінки із біженцями.

Активну діяльність у сфері захисту працівників-мігрантів проводить Міжнародна організація праці (МОП). Безпосередньо питань міграції стосується Конвенція МОП № 97 «Про працівників-мігрантів», у якій зазначається, що кожен член МОП зобов'язується надавати без дискримінації за ознаками національності, раси, релігії або статі емігранта, який законно перебуває на його території, не менш сприятливі, ніж ті, які існують для власних громадян, умов праці, заробітної плати, проживання тощо [14].

Конвенція №143 передбачає забезпечення соціальних та культурних прав, зобов'язує поважати базові права людини, незалежно від правового статусу мігрантів [15].

З наростанням трудової міграції на рівні ООН було відкрито до підписання Конвенцію про захист прав усіх працівників-емігрантів та членів їх сімей (1990 р.) [16]. Конвенція зобов'язує держави регулювати міграційні процеси, створювати служби для проведення міграційної політики.

На європейському рівні необхідно відзначити Конвенцію про захист прав людини і основоположних свобод, у якій міститься низка важливих для мігрантів положень (у першу чергу це ст.4 про заборону рабства та примусової праці та ст.14 про заборону дискримінації) [17].

Особливе місце для забезпечення прав мігрантів має Європейська Соціальна хартія (переглянута 1996 р.) [18]. Працівників-мігрантів стосується ст.18 та ст.19. У ст.18 йде мова про право займатися прибутковою діяльністю на території інших держав, а ст.19 надає право працівникам-мігрантам, а також членам їх сімей на захист та допомогу. Для працівників-мігрантів, які на законних підставах перебувають у країні, встановлюється режим, не менш сприятливий, ніж для громадян, щодо оплати і умов праці, членства у профспілках, користуванні житлом тощо [18].

На окрему увагу заслуговує Європейська конвенція про правовий статус трудящих-мігрантів [19]. Основним її принципом є рівність прав власних громадян та іноземців, які є громадянами країн, що підписали Конвенцію.

Відмітимо, що окрім міжнародних інструментів існують численні двосторонні угоди регулювання конкретних міграційних питань.

У вересні 2020 року Європейська комісія представила проект Пакту щодо міграції та притулку [20], який має послабити навантаження на країни, куди прибуває найбільше біженців, та прискорити рішення про надання або ненадання притулку. Презентований документ охоплює три основні виміри міграційного питання – прийом людей на кордоні, розподіл відповідальності між країнами ЄС та співпраця з країнами, звідки здебільшого прибувають біженці.

Перший аспект – у процесі прийому людей на кордоні передбачається ретельна перевірка всіх, хто нелегально перетинає кордон ЄС. Передбачається швидке рішення щодо того, чи може людина розраховувати на притулок, чи ні.

Другий аспект – новий розподіл відповідальності між державами ЄС, що зменшить навантаження на «основні».

Третій аспект – співпраця з країнами походження, звідки люди намагаються потрапити до ЄС.

Характерним є те, що в проєкті роблять більший акцент на систему повернення мігрантів, яким відмовлено у наданні притулку. Це і вдосконалення законодавства, і створення Координатора з питань повернення, з мережею національних представників. Залишилося розглянути даний документ Радою ЄС та Європарламентом. Європейський Союз змінює правила міграційної політики.

**Висновки.** Проведений аналіз категоріально-понятійного апарату дав можливість уточнити зміст понять «мігрант», «іммігрант», «міграційна політика». Обґрунтовано, що міграційна політика як самостійний напрям державної політики має тісний зв'язок із її складовими внутрішнього (соціально-економічного) та зовнішньополітичного характеру. Проаналізовано базові принципи формування та завдання міграційної політики. Розглянуто міжнародно-правові стандарти міграційної політики. Проаналізовано досвід ЄС у формуванні модерної міграційної політики.

#### Список бібліографічного опису:

1. Українське суспільство: міграційний вимір : нац.іональна доповідь. *Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України*. К., 2018. 396 с. URL : [https://www.idss.org.ua/arhiv/Ukraine\\_migration.pdf](https://www.idss.org.ua/arhiv/Ukraine_migration.pdf)
2. Principles and Recommendations for Population and Housing Censuses, Revision 3, (ST/ESA/STAT/SER.M/67/Rev.3), United Nations New York, 2017, 316 P. URL : [https://unstats.un.org/unsd/demographic-social/Standards-and-Methods/files/Principles\\_and\\_Recommendations/Population-and-Housing-Censuses/Series\\_M67rev3-E.pdf](https://unstats.un.org/unsd/demographic-social/Standards-and-Methods/files/Principles_and_Recommendations/Population-and-Housing-Censuses/Series_M67rev3-E.pdf) (дата звернення 18.02.2021)
3. Glossary of Migration. *International Organization for Migration*. IML. Series No. 34, 2019. URL : [https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml\\_34\\_glossary.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf) (дата звернення 18.02.2021)
4. Migration. *Glossary of Migration. International Organization for Migration*. IML. Series No. 34, 2019.. URL : [https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml\\_34\\_glossary.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf) (дата звернення 18.02.2021)
5. Биссон Л.С. Регулирование легальной миграции в Европейском союзе= Legal migration governance in the European Union : [монографія]. М. : Ин-т Европы РАН , 2020. 150 с.
6. Малиновська О.А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії : монографія. К. : НІСД, 2018. 472 с. URL : [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-07/Migration\\_Politic\\_Print-fin-3178a.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-07/Migration_Politic_Print-fin-3178a.pdf) (дата звернення 18.02.2021)
7. Migration data in Europe. *Migration data portal*. URL : <https://migrationdataportal.org/regional-data-overview/europe> (дата звернення 18.02.2021)
8. Migration in an interconnected world: New directions for action. Report of the Global Commission on International Migration. October 2005. 98 p. URL : [https://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/policy\\_and\\_research/gcim/GCIM\\_Report\\_Complete.pdf](https://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/policy_and_research/gcim/GCIM_Report_Complete.pdf) (дата звернення 18.02.2021)
9. Salt D. Current trends in international migration in Europe. CDMG (2005) 2. URL : [https://www.coe.int/t/dg3/migration/archives/Documentation/Migration%20management/2004\\_Salt\\_report\\_en.pdf](https://www.coe.int/t/dg3/migration/archives/Documentation/Migration%20management/2004_Salt_report_en.pdf) (дата звернення 18.02.2021)
10. Загальна декларація прав людини від 10.12.1948. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text) (дата звернення 18.02.2021)
11. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_043#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text) (дата звернення 18.02.2021).
12. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права від 19.10.1973 № 995\_042. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text) (дата звернення 18.02.2021)
13. Конвенція про статус біженців. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_011#Text) (дата звернення 18.02.2021)
14. Конвенція про працівників-мігрантів (переглянута 1949 року) N 97. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_159#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_159#Text) (дата звернення 18.02.2021)
15. Конвенція про зловживання в галузі міграції і про забезпечення працівникам-мігрантам рівних можливостей і рівного ставлення N 143. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_163#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_163#Text) (дата звернення 18.02.2021)
16. Міжнародна конвенція про захист прав всіх трудящих-мігрантів та членів їх сімей. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_203#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_203#Text) (дата звернення 18.02.2021)
17. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text) (дата звернення 18.02.2021)
18. Європейська соціальна хартія (переглянута). URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_062#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text) (дата звернення 18.02.2021)
19. Європейська конвенція про правовий статус трудящих-мігрантів. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_307#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_307#Text) (дата звернення 18.02.2021)
20. New pact of migration and asylum. *European Commission*. URL : [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/new-pact-migration-and-asylum\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/new-pact-migration-and-asylum_en) (дата звернення 18.02.2021)

#### References:

1. Ukrainske suspilstvo: mihratsiyniy vymir : nats. dopovid. Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen im. M. V. Ptukhy NAN Ukrainy. K., 2018. 396 s. URL : [https://www.idss.org.ua/arhiv/Ukraine\\_migration.pdf](https://www.idss.org.ua/arhiv/Ukraine_migration.pdf) [in Ukrainian].

2. Principles and Recommendations for Population and Housing Censuses, Revision 3, (ST/ESA/STAT/SER.M/67/Rev.3), United Nations New York, 2017, 316 R. URL : [https://unstats.un.org/unsd/demographic-social/Standards-and-Methods/files/Principles\\_and\\_Recommendations/Population-and-Housing-Censuses/Series\\_M67rev3-E.pdf](https://unstats.un.org/unsd/demographic-social/Standards-and-Methods/files/Principles_and_Recommendations/Population-and-Housing-Censuses/Series_M67rev3-E.pdf) [in English] (data zvernennia 18.02.2021)
3. Glossary of Migration. International Organization for Migration. IML. Series No. 34, 2019. URL : [https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml\\_34\\_glossary.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf) [in English] (data zvernennia 18.02.2021)
4. Migration. Glossary of Migration. International Organization for Migration. IML. Series No. 34, 2019. URL : [https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml\\_34\\_glossary.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf) [in English] (data zvernennia 18.02.2021)
5. Bysson L.S. Rehulyrovanye lehalnoi myhratsyy v Evropeiskom soiuze=Legal migration governance in the European Union : [monohrafiya]. M. : Yn-t Evropy RAN , 2020. 150 s. [in Russian]
6. Malynovska O.A. Mihratsiina polityka: hlobalnyi kontekst ta ukrainski realii : monohrafiia. K. : NISD, 2018. 472 s. URL : [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-07/Migration\\_Politic\\_Print-fin-3178a.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-07/Migration_Politic_Print-fin-3178a.pdf) [in Ukrainian] (data zvernennia 18.02.2021)
7. Migration data in Europe. Migration data portal. URL : <https://migrationdataportal.org/regional-data-overview/europe> [in English] (data zvernennia 18.02.2021)
8. Migration in an interconnected world: New directions for action. Report of the Global Commission on International Migration. October 2005. 98 p. URL : [https://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/policy\\_and\\_research/gcim/GCIM\\_Report\\_Complete.pdf](https://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/policy_and_research/gcim/GCIM_Report_Complete.pdf) [in English] (data zvernennia 18.02.2021)
9. Salt D. Current trends in international migration in Europe. CDMG (2005) 2. URL : [https://www.coe.int/t/dg3/migration/archives/Documentation/Migration%20management/2004\\_Salt\\_report\\_en.pdf](https://www.coe.int/t/dg3/migration/archives/Documentation/Migration%20management/2004_Salt_report_en.pdf) [in English] ( 18.02.2021)
10. Zahalna deklaratsiia prav liudyny vid 10.12.1948. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text) [in Ukrainian] (data zvernennia 18.02.2021)
11. Mizhnarodny`j pakt pro gromadyans`ki i polity`chni prava. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_043#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text) [in Ukrainian] (data zvernennia 18.02.2021)
12. Mizhnarodny`j pakt pro ekonomichni, social`ni i kul`turni prava vid 19.10.1973 # 995\_042. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text) [in Ukrainian] (data zvernennia 18.02.2021)
13. Konvenciya pro status bizhenciv. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_011#Text) [in Ukrainian] (data zvernennia 18.02.2021)
14. Konvenciya pro pracivny`kiv-migrantiv (pereglyanuta 1949 roku) N 97. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_159#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_159#Text) [in Ukrainian] (data zvernennia 18.02.2021)
15. Konvenciya pro zlovzhy`vannya v galuzi migraciyi i pro zabezpechennya pracivny`kam-migrantam rivny`x mozhy`vostej i rivnogo stavlennya N 143. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_163#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_163#Text) [in Ukrainian] (data zvernennia 18.02.2021)
16. Mizhnarodna konvenciya pro zaxy`st prav vsix trudyashhy`x-migrantiv ta chleniv yix simej. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_203#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_203#Text) [in Ukrainian] (data zvernennia 18.02.2021)
17. Konventsiiia pro zakhyst prav liudyny i osnovopolozhnykh svobod. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text) [in Ukrainian] (data zvernennia 18.02.2021)
18. Yevropeiska sotsialna khartiia (perehlianuta). URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_062#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text) [in Ukrainian] (data zvernennia 18.02.2021)
19. Yevropeiska konventsiiia pro pravovyi status trudiashchykh-mihrantiv. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_307#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_307#Text) [in Ukrainian] (data zvernennia 18.02.2021)
20. New pact of migration and asylum. European Commission. URL : [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/new-pact-migration-and-asylum\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/new-pact-migration-and-asylum_en)

Дата подання публікації 07.03.2021р.

*DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-21>*