

У НОМЕРІ

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

|  |    |
|--|----|
| <b>Забарна Е.М.</b><br>Територіальні громади в європейському транскордонному просторі.....   | 3  |
| <b>Самоховец М.П., Бухтик М.И., Києвич А.В.</b><br>Развитие межбюджетных отношений в республике Беларусь.....  | 9  |
| <b>Шульц С.Л., Луцків О.М.</b><br>Структурна диверсифікація економіки європейських країн як передумова розбудови інклюзивної моделі їх розвитку..... | 16 |

РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

|  |    |
|--|----|
| <b>Бойко А.О., Боженко В.В., Радько В.В.</b><br>Вплив системного ризику на динаміку соціально-економічного розвитку країни   | 23 |
| <b>Рекун Г.П., Меденець В.В.</b><br>Механізм управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону..... | 30 |
| <b>Стельмах Х.П.</b><br>Особливості конкурентоспроможності регіонів України.....   | 39 |

ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

|   |    |
|---|----|
| <b>Алієва А.Ю.</b><br>Формування стратегічних пріоритетів сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери на засадах інклюзивного зростання..... | 44 |
|---|----|

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

|  |    |
|--|----|
| <b>Бегун С.І., Придатко Ю.М.</b><br>Особливості формування сучасних економетричних моделей в системі менеджменту підприємства..... | 52 |
| <b>Зось-Кіор М.В.</b><br>Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту....                                | 57 |
| <b>Мельник А.О., Соловйова Т.М.</b><br>Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах.....    | 61 |
| <b>Ніколаєва А.М., Демчук В.В.</b><br>Фінансове забезпечення розвитку малих приватних фірм: теорія та практика...                  | 70 |
| <b>Сакун Л.М., Веденіна Ю.Ю., Тукало К.Ю.</b><br>Запровадження аутсорсингу в Україні в умовах мінливого середовища.....            | 79 |
| <b>Сакун Л.М., Веденіна Ю.Ю., Вашенко Д.В.</b><br>Застосування менторингу для стимулювання працівників підприємств.....            | 84 |
| <b>Сівіцька Ю.О.</b><br>Сутність процесу оцінки вартості цілісного майнового комплексу агрохолдингу.....                           | 88 |

**ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Карлін М.І., Івашко О.А.</b><br>Зелені фінанси як новий напрям залучення інвестицій в економіку України.....                     | 97  |
| <b>Купира М.І., Киришко М.В.</b><br>Формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства..... | 104 |
| <b>Іщук Л.І., Дацюк Ю.С.</b><br>Роль місцевих бюджетів у фінансуванні соціальної сфери: теоретичні та практичні аспекти.....        | 110 |

**БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК АНАЛІЗ І АУДИТ**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Борейко Н.М., Параниця Н.В.</b><br>Сучасна практика оцінювання ефективності діяльності податкових аудиторів..                       | 118 |
| <b>Писаренко Т.М.</b><br>Організація управлінського обліку в бюджетних установах.....  | 124 |
| <b>Зеленко С.В., Писаренко Т.М.</b><br>Оцінка нормативно-правового забезпечення обліку господарської діяльності бюджетних установ..... | 130 |

**ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Дзямулич М.І., Шматковська Т.О.</b><br>Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації..... | 138 |
| <b>Зось–Кіор М.В., Скидан С.В.</b><br>Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес–середовища...            | 143 |

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 332.146.3 : 353.9

Забарна Е.М. д. е. н., професор,  
Завідувач кафедри економічних систем і управління інноваційним розвитком  
Zabarna E., Doctor of Economics, Professor  
Head of the chair of economic systems and management of innovative development  
<https://orcid.org/0000-0002-2659-5909>

## ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ТРАНСКОРДОННОМУ ПРОСТОРИ

*Одеський національний політехнічний університет*

Реформа адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування належать до кола найактуальніших проблем України. Виходячи з цього, в даній роботі досліджено вплив адміністративно-територіальної реформи в Україні на формування та розвиток територіальних громад. Визначено, що метою оптимізації економіки, яка заснована на принципово новій для України системі територіального устрою та відповідній йому активізації транскордонного співробітництва є створення ефективної системи влади в адміністративно-територіальних одиницях, здатної забезпечити сприятливі можливості для стійкого соціально-економічного розвитку усіх територій шляхом раціонального використання їхнього потенціалу на основі формування спроможних територіальних громад.

Ціллю даної статті є дослідження існуючих теорій та наукових концепцій щодо формування адекватного вимогам сьогодення територіального устрою в Україні на основі створення умов для ефективного господарювання спроможних територіальних громад та реальної транскордонної співпраці в європейському просторі.

Основною ідеєю нового регіоналізму визначено перетворення регіонів в головних суб'єктів реалізації соціально-економічних програм розвитку, що забезпечується шляхом надання регіонам широких повноважень (принцип субсидіарності). Одним зі сценаріїв налагодження міцних міжрегіональних зв'язків, які відповідатимуть вимогам інтеграції як регіону, так і країни в цілому у загальноєвропейський простір є налагодження прикордонного співробітництва в усіх сферах життєдіяльності територіальної громади. Показано основні напрямки співпраці прикордонних територіальних громад країни. Запропоновано інноваційний підхід до активізації транскордонного співробітництва з європейським вектором розвитку українських територіальних громад – формування регіональної мережі Прикордонних консультаційних центрів (Платформи) з можливістю надання онлайн консультацій і навчання.

*Ключові слова:* адміністративно-територіальна реформа, децентралізація, територіальна громада, розвиток, європейський транскордонний простір.

## TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE EUROPEAN CROSS-BORDER AREA

*Odessa National Polytechnic University*

Reform of the administrative-territorial system and local self-government are among the most pressing issues of Ukraine. On that basis, the impact of administrative-territorial reform in Ukraine on the formation and development of territorial communities was researched in the paper. It was defined that the purpose of optimizing the economy, which is based on a fundamentally new for Ukraine system of territorial organization and the corresponding intensification of cross-border cooperation is to create an effective system of government in administrative-territorial units, able to provide favorable opportunities for sustainable socio-economic development of all territories by means of rational usage of their potential based on formation of capable territorial communities.

The purpose of this article is to study existing theories and scientific concepts on the formation of adequate to the current requirements territorial structure in Ukraine on the basis of creating conditions for effective management of sustainable territorial communities and real cross-border cooperation in the European space.

The main idea of the new regionalism is determined to be the transformation of regions into the key unsubs of implementation of socio-economic development programs, which is ensured by giving the regions broad powers (the principle of subsidiarity). One of the scenarios for establishing strong interregional ties that will meet the requirements of integration of both the region and the country as a whole into the European space is the

establishment of frontier cooperation in all spheres of life of the territorial community. The main directions of cooperation of frontier territorial communities of the country are shown. An innovative approach to intensifying cross-border cooperation with the European vector of development of Ukrainian territorial communities is suggested - the formation of a regional network of Border Advisory Centers (Platforms) with the possibility of providing online consultations and training.

*Key words:* administrative-territorial reform, decentralization, territorial community, development, European cross-border area.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Нове сучасне розуміння територіального устрою України на основі активного використання просторового підходу позначається усвідомленнями особливостей географічного розміщення продуктивних сил України та специфікою функціонування прикордонних територій. Позитивним рухом відзначається розуміння ключових причин та проблем вітчизняної економіки, які зосереджені довкола досі діючої системи регіонального розподілу. Метою оптимізації економіки, яка заснована на принципово новій для України системі територіального устрою та відповідній активізації транскордонного співробітництва є створення ефективної системи влади в адміністративно-територіальних одиницях, здатної забезпечити сприятливі можливості для стійкого соціально-економічного розвитку усіх територій шляхом раціонального використання їхнього потенціалу на основі формування спроможних територіальних громад.

Адміністративно-територіальний устрій нашої країни та сформована на цій основі система організації публічної влади не сприяла реформам в системі роботи органів місцевого самоврядування, не створювала самодостатній та стійкий фундамент розвитку територіальних громад як підґрунтя для державного розвитку. Децентралізація, реформа адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування належать до кола найактуальніших проблем України. Це складна і глибока реформа, яка розбудовує всю систему управління країною. Суть явища децентралізації полягає у делегуванні повноважень від вищих чинів з метою покращення рівня контролю за використанням бюджетних коштів та виконання своїх обов'язків державними структурами [1].

**Аналіз останніх досліджень у яких започатковано вирішення проблеми.** Наукові підходи щодо регіонального розвитку як основи всіх подальших концепцій і теорій розвитку територій почали формуватися у другій половині ХХ ст. До того часу в більшості країн переважав галузевий підхід, який і визначав напрями державної регіональної політики. В основі вказаної теорії лежать класичні, неокласичні та кейнсіанські підходи, які були прийняті у світі для пошуку ефективних моделей регіонального розвитку починаючи з 50-х років. До економічних криз середини 70-х років ХХ ст. теорія «точок» регіонального розвитку вдало застосувалась у багатьох державах, які нині є членами Європейського Союзу. Втім на думку фахівців [2], її слабкість швидко стала очевидною за умов поглиблення тривалої економічної кризи. Центри зростання залишились ізольованими у своїх регіональних економіках, а ініціативи, які були заохочені в ці регіони для структурної політики, виявились особливо вразливими до кризи. Отже, при розробці стратегій розвитку територій чи формуванні відповідних механізмів, слід враховувати світові економічні тенденції, «включеність» території у відносини з іншими регіонами та країнами. а також інші фактори впливу, які визначають умови функціонування території як відкритих систем, що формує умови для потужного розвитку транскордонного простору та відповідної співпраці [3].

Дослідження існуючих підходів та проблем здійснення реформ місцевого самоврядування в Україні досліджують такі вчені, як: В. Антоненко, Л. Белова, М. Білинська, В. Бодров, К. Ващенко, Р. Войтович, В. Загорський, В. Ємельянов, Ю. Іванченко, В. Мамонова, І. Рожкова, С. Романюк, О. Рудік, С. Попов, А. Попок, Н. Протасова, Ю. Сурмін, С. Телешун, В. Толкованов, В. Шульга. Вивченню та аналізу специфіки транскордонної співпраці з регіонами України присвячено роботи І. Артёмова, З. Варналій, В. Куценко, В. Ляшенко, Ю. Макогон, Н. Микули, С. Пирожков

та ін. Проте, формування в Україні потужних територіальних громад, які мають стати активними суб'єктами в європейському транскордонному просторі, отже, поштовхом для активного територіального розвитку України не достатньо досліджено та потребує змістовного аналізу та розробки відповідних науково обґрунтованих пропозицій.

**Ціллю даної статті** є дослідження існуючих теорій та наукових концепцій щодо формування адекватного вимогам сьогодення територіального устрою в Україні на основі створення умов для ефективного господарювання спроможних територіальних громад та реальної транскордонної співпраці в європейському просторі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Забезпечення подальшого розвитку місцевого самоврядування має передбачати формування потужного первинного суб'єкта місцевого самоврядування – самодостатньої територіальної громади, яка б володіла достатніми для саморозвитку матеріальними і фінансовими ресурсами. Згідно з оцінками фахівців, в Україні, актуальним стало питання необхідності реформування системи адміністративно-територіального устрою, що зростає у процесі проголошеного політичного курсу на європейську інтеграцію. Федонюк С.В. наголошує, що «не існує універсальної моделі територіальної організації адміністрування, оптимально пристосованої до вимог членства у ЄС», але вона повинна відповідати вимогам для забезпечення реалізації регіональної політики за принципами:

- політика має мати надійну законодавчу основу;
- можливість розв'язання довгострокових структурних задач;
- ринкова орієнтація регіональної політики;
- просторова спрямованість [4].

За словами польського політолога Олександра Неліцького Євросоюз висуває «вимогу результативності», тобто головний принцип полягає у тому, що система державного управління мусить працювати ефективно [5]. Варто відзначити, що існуюча в Україні система організації влади на місцевому рівні не відповідає загальноприйнятим європейським принципам, закладеним в Європейській Хартії місцевого самоврядування [6], яка є частиною українського законодавства (ратифікована Верховною Радою України у 1997р.). Невиконання положень Хартії, і як наслідок, взятих на себе зобов'язань, є однією з перешкод на шляху реалізації курсу на інтеграцію до Європейського співтовариства, задекларованого Україною.

Існують приклади країн, яким чіткий план регіонального розвитку та успішне реформування дали можливість вступити до Європейського Союзу. Наприклад, в Польщі вже з 2000 р. фінансова допомога ЄС становила близько 850 млн. €, а з 2002 р. – близько 6 млрд.€ щороку. Це стало можливим насамперед завдяки тому, що результатом проведеної адміністративно-територіальної реформи в Польщі стала трансформація країни з соціалістичної, побудованої на засадах жорсткої централізації, на державу, яка служить своїм громадянам і спираючись на самоврядні інститути та громадянське суспільство, дає можливість формувати й контролювати органи публічної влади.

Існує думка [7], про доцільність формування адміністративно-територіальних одиниць відповідно до Номенклатури статистичних територіальних одиниць (NUTS), розробленої для надання певним територіям фінансової допомоги Європейського Союзу. Така позиція є чи не ключовою вимогою для інтеграції до ЄС. Сама концепція таких реформ ґрунтується на одному з основних європейських принципів – децентралізації центральної влади шляхом її зміцнення на рівні місцевого самоврядування та запровадження регіонального рівня самоврядування.

Власне за рахунок децентралізації, тобто передачі частини повноважень, їх фінансового забезпечення та відповідальності з рівня державного управління на рівень місцевого самоврядування або «local government», було досягнутого високого рівня ефективності управління розвитком території.

Адміністративно-територіальний поділ країн ЄС формувалася під впливом різноманітних факторів, серед яких географічний, економічний, демографічний, історичний та ін. Адміністративно-територіальний устрій є основою для організації сучасного державного управління, формування органів влади в державі, розбудови місцевого самоврядування.

Загалом сам по собі стандарт NUTS, як зазначає О. Г. Кучабський [7], створений для статистичних і фінансових цілей, не «скасовує» адміністративно-територіального поділу в будь-яких країнах ЄС і не містить однакового, обов'язкового для всіх держав-членів, адміністративно-територіального розподілу, а лише стосуються створення регіональних адміністративно-територіальних одиниць, що відповідають класифікації NUTS. Система NUTS служить базою для порівняння рівнів соціально-економічного розвитку. Вона дозволяє оцінювати і порівнювати ефективність регіональної політики різних територій. NUTS поділяє територіальні одиниці ЄС на 5 категорій (рівнів). Три з них – NUTS-1 (суб'єкти федерації, автономні утворення, регіони), NUTS-2 (провінції, департаменти, урядові округи), NUTS-3 (графства, префектури), а NUTS-4 і NUTS-5 – місцеві одиниці регіональної статистики ЄС. До кожного рівня рекомендована орієнтовна кількість населення: NUTS-1 – від 3 до 7 млн. жителів; NUTS-2 – від 800 тис. до 3 млн. жителів; NUTS-3 – від 150 тис. до 800 тис. жителів відповідно. Під NUTS-3, на більш деталізованому рівні, знаходяться районні муніципалітети, що мають назву «Місцеві адміністративні одиниці» (LAU) [8].

Отже, запровадження в практику державного управління розвитком регіонів будь-якої країни стандарту NUTS є важливим кроком на шляху реформи місцевого самоврядування, регіонального управління та адміністративно-територіальної реформи. Що стосується України то впровадження цього стандарту дасть одразу декілька переваг для планування та реалізації можливих напрямків реформатування територіального устрою країни. Саме стандарт NUTS дасть змогу довести хибність багатьох тверджень щодо необхідності федералізації України і разом з тим дозволить сформулювати ефективну модель регіональної організації влади що суттєво підвищить ефективність діяльності органів місцевого самоврядування та державних органів на локальних рівнях.

Власне, центральною ідеєю нового регіоналізму є перетворення регіонів в головних суб'єктів реалізації соціально-економічних програм розвитку, інфраструктурних проєктів, програм в сфері охорони здоров'я, освіти і культури, що забезпечується шляхом надання регіонам широких повноважень (принцип субсидіарності). Головна властивість місцевого самоврядування має полягати в наданні «права та спроможності територіальної громади вирішувати питання місцевого значення під свою відповідальність або відповідальність створених нею органів» [9]. Найголовніший та універсальний принцип для громад сьогодні – не покладатися на допомогу з Центру. Починати варто з тверезої інвентаризації та усвідомлення власних можливостей громади у створенні практичних умов для якнайшвидшого відновлення місцевої економіки.

Отримання внаслідок децентралізації можливості розпоряджатися ресурсом власного розвитку відкрило широке поле діяльності щодо втілення давно назрілих сподівань на оновлення середовища життєдіяльності громади – комунальної, соціальної, шляхової інфраструктури. Проте замикатися в рамках цілей та завдань, які формуються та реалізуються лише в межах громад – завжди обмеження для розвитку. У певний момент неминуче момент, коли певні дії з благоустрою наштовхуються на межу доступності фінансових ресурсів, або, навіть за наявності коштів, вже не працюють на посилення регіональної згуртованості та задоволеність членів громади її розвитком. Діє класичний для закритої системи закон зниження граничної віддачі – коли кожне нове вкладення дає дедалі менший ефект. Одним зі сценаріїв налагодження міцних міжрегіональних зв'язків, які відповідатиме вимогам інтеграції як регіону, так і країни в цілому у загальноєвропейський простір є налагодження прикордонного співробітництва в усіх сферах життєдіяльності територіальної громади.

За визначенням «Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями», транскордонне співтовариство означає будь-які спільні дії, спрямовані на посилення та поглиблення добросусідських відносин між територіальними общинами або властями, які знаходяться під юрисдикцією двох або декількох Договірних Сторін, та на укладання з цією метою будь-яких необхідних угод або досягнення домовленостей [10]. В цілому, інтеграція України до Європейського простору можлива за умови тісного співробітництва між прикордонними територіальними общинами в таких галузях, як регіональний, міський та сільський розвиток, охорона навколишнього середовища, розвиток інфраструктури, взаємна допомога при надзвичайних ситуаціях, тощо. Слід зазначити, що специфікою транскордонної співпраці є розуміння того, що вона є забезпечує цілісність територіальної системи транскордонного регіону, а складники території одного транскордонного регіону можуть одночасно належати декільком територіальним системам [11, С.270].

Так, в Україні, засновано функціонування таких інституцій, як Агентство регіонального розвитку та транскордонного співробітництва, Агенція регіонального розвитку та Європейської інтеграції, Інститут «Схід-Захід» та інші. В якості прикладу спільних проектів можна навести такі:

- розробка комплексного українсько-угорського проекту щодо протиповодкових заходів;
- через р. Тису, на українсько-угорському кордоні, побудова транспортному мосту;
- створення системи гідропоруд у прикордонних регіонах (спільний проєкт України, Угорщини, Румунії, Словаччини);
- будівництво міжнародного пункту пропуску на українсько-словацькому кордоні «Малі Селменці – Великі Селменці», а також автомобільного пункту пропуску «Смільниця – Кростенко»;
- запровадження транскордонної програми медико-соціальної реабілітації спільно з Угорщиною;
- створення інформаційно-туристичного центру в Закарпатті, тощо [12].

Однією з найбільш сучасних та ефективних форм організації транскордонної співпраці між територіальними утвореннями України та Європи є становлення, так званих, євро регіонів (вони утворюються між громадами двох держав, які мають спільні кордони).

Інноваційним підходом до активізації транскордонного співробітництва з європейським вектором розвитку українських територіальних громад, на нашу думку, може стати формування регіональної мережі Прикордонних консультативних центрів (Платформи) з можливістю надання онлайн консультацій і навчання (в тому числі через формування цільових груп задля проведення тренінгів та воркшопів). Окрім іншого, до такої Платформи можна приєднати територіальні громади інших держав (в межах спільних кордонів) та надавати інформацію певним цільовим аудиторіям щодо фінансових можливостей, готувати бізнес-плани, проєкти, подавати заявки на отримання фінансування та грантів, тощо.

З метою підвищення ефективності консультацій доцільно також передбачити можливість формування звітів та накопичення певної аналітики. Платформа може надавати можливість всім, хто має фахові знання та практичний досвід, консультувати керівництво громад, а менеджерам-практикам – обирати та замовляти відповідного консультанта і спосіб навчання. Учасниками Платформи можуть виступати всі територіальні громади України та закордону, які зацікавлені в транскордонній співпраці, банки, постачальники матеріальних ресурсів, постачальники техніки та обладнання, інвестори, грантові проєкти, страхові компанії, університети, консультанти.

В такий спосіб формується абсолютно нова бізнес-модель консультаційних послуг – регіональна мережа, яка забезпечує синергію усіх учасників транскордонного простору в контексті ефективного функціонування територіальних громад.

**Висновки.** Згідно з оцінками фахівців, не існує універсальної моделі територіальної організації адміністрування, оптимально пристосованої до вимог членства у ЄС, але вона повинна відповідати вимогам для забезпечення реалізації регіональної політики. ЄС висуває «вимогу результативності», тобто головний принцип полягає у тому, що система державного управління мусить працювати ефективно. Виходячи з цього, найбільш ефективною формою територіального устрою стає формування в Україні спроможних територіальних громад, діяльність яких спрямована на активне використання наявного потенціалу для підвищення добробуту населення та поштовху для розвитку країни в цілому. Враховуючи географічне розташування нашої країни та значну кількість прикордонних регіонів, особливого значення набувають процеси формування транскордонної співпраці між різними територіальними громадами України та об'єднаннями прилеглих до кордонів територій інших держав. З іншого боку, утворення такої організаційної форми як єврорегіон орієнтоване на координацію взаємних зусиль та узгодження конкретних дій у різних сферах життєдіяльності відносно національного законодавства і норм міжнародного права з метою вирішення загальних проблем для підвищення добробуту мешканців, що населяють його територію з обох боків кордону.

### Список бібліографічного опису

1. Забарна Е.М. Децентралізація в Україні в контексті запровадження системи «регіональних студій» / Е.М. Забарна // Матеріали III міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Суспільно-географічні чинники розвитку регіонів», 11-12 квітня 2019 р., м. Луцьк : Волиньполіграф, 2019. – С.122-124.
2. Регіональний розвиток та державна регіональна політика в Україні: стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів політики. Аналітичний звіт. Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://fileview.fwdcdn.com/?url=https%3A%2F%2Fmail.ukr.net%2Fapi%2Fpublic%2Ffile\\_view%2Flist%3Ftoken%3DCYhjTbzdwjekiiresoKRTvyZqniIxiEHFlzedX1QhUzcWYIR9KfqCu2y\\_DFW1HYQJ-kl9ZxTbstlbgmSYF8MY\\_yGGe5nFhV5IpDA%253AqN8SRx99CbbHXsa%26r%3D1594826532643&default\\_mode=view&lang=ru#start=0](https://fileview.fwdcdn.com/?url=https%3A%2F%2Fmail.ukr.net%2Fapi%2Fpublic%2Ffile_view%2Flist%3Ftoken%3DCYhjTbzdwjekiiresoKRTvyZqniIxiEHFlzedX1QhUzcWYIR9KfqCu2y_DFW1HYQJ-kl9ZxTbstlbgmSYF8MY_yGGe5nFhV5IpDA%253AqN8SRx99CbbHXsa%26r%3D1594826532643&default_mode=view&lang=ru#start=0)
3. Забарна Е. Регіональні ринки України в сучасних умовах господарювання / Е. Забарна // Європейський журнал економіки та менеджменту (Чехія). – 2019. – Том 5. Вип.1. – С.201-206.
4. Федонюк С. В. Адміністративно-територіальна реформа у процесі інтеграції з ЄС (на прикладі Польщі) / С. В. Федонюк // Досвід вступу Польщі до Європейського Союзу: уроки для України : матеріали Міжнар. круглого столу (21 трав. 2009 р.) / за ред. С. В. Федонюка. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2009. – С. 60-72.
5. Неліцький О. Місце самоврядування у Польщі / О. Неліцький. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.umww.pl/attachments/article/37103/UMWW\\_slowniczek\\_net.pdf](https://www.umww.pl/attachments/article/37103/UMWW_slowniczek_net.pdf)
6. Європейська хартія місцевого самоврядування в Україні: питання реалізації та контролю / The European Charter of Local Self-Government in Ukraine: Issues of Enforcement and Control / М. В. Гірняк. – Львів : Каменяр, 2004. – С.54-56.
7. Кучабський О. Г. Перспективи впровадження статистичної системи NUTS в Україні в контексті адміністративно-територіальної реформи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/dutp/20062/txts/REGIONALNE%5C06kogkar.pdf>.
8. Мамонова В. Аспекти самоврядування / В. Мамонова // Економіка України. – 2004. – № 5 (26). – С. 15-18.
10. Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними громадами або властями. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD...%20\\_%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2021.05.1980%20\(%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%83\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD...%20_%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2021.05.1980%20(%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%83).pdf)
11. Management of modern socio-economic systems. – Collective monograph. – Vol.1. Lithuania : Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 2017. – 296 p. / Кухарська Н.О. Трансдордонне співробітництво як форма розвитку економічних відносин України на регіональному рівні. – С. 263-291.
12. Розширення Європейського Союзу : вплив на відносини України з центральноєвропейськими сусідами / Інститут регіональних та євроінтеграційних досліджень «Єврорегіон Україна». – К., 2004. – С.100-131.

### References

1. Zabarna E. Detsentralizatsiya v Ukraini v konteksti zaprovadzhennya sistemy “regionalnyh studii” – Materiali III mizhnarodnoi naukovo-practichnoi konferentsii “Suspilno-geografichni chinniki rozvitku regioniv”, Lutsk, 2019, pp.122-124. [in Ukrainian]
2. Regionalnyi rozvitok ta derzhavna politika v Ukraini: stan s perspectyvy zmin u konteksti globalnyh vyklykiv ta evropeyskyh standartiv polityky. Analitychnyi zvit. Proekt ES “Pidtrymka polityky regionalnogo rozvitku v Ukraini”. Available at:

- [https://fileview.fwcdn.com/?url=https%3A%2F%2Fmail.ukr.net%2Fapi%2Fpublic%2Ffile\\_view%2Flist%3Ftoken%3DCYhjTbgzdwejkniresoKRTvyZqniIxiEHFlzedX1QhUzcWYIR9KfCu2y\\_DFW1HYQJ-kl9ZxBtstlbgmSYF8MY\\_yGGe5nFhV5IpDA%253AqN8SRx99CbbHXsa%26r%3D1594826532643&default\\_mode=view&lang=ru#start=0](https://fileview.fwcdn.com/?url=https%3A%2F%2Fmail.ukr.net%2Fapi%2Fpublic%2Ffile_view%2Flist%3Ftoken%3DCYhjTbgzdwejkniresoKRTvyZqniIxiEHFlzedX1QhUzcWYIR9KfCu2y_DFW1HYQJ-kl9ZxBtstlbgmSYF8MY_yGGe5nFhV5IpDA%253AqN8SRx99CbbHXsa%26r%3D1594826532643&default_mode=view&lang=ru#start=0) [in Ukrainian]
3. Zabarna E. Regionalniye rynki Ukraini v suchasnyh umovah gospodaryuvannya – Evropeyskiy zhurnal economicy ta menedzhmentu, Chehiya, vol.5, no. 1, pp. 201-206. [in Ukrainian]
  4. Fedonuk S. Administrativno-terytorialna reforma v protsesy integratsiyi z ES (na prykladi Polshy). Dosvid vstupu Polshchy do Evropeyskogo Souzu: uroki dlya Ukraini – Materiali mszhnarodnogo kruglogo stolu, Lutsk, 2009, pp. 60-72. [in Ukrainian]
  5. Niletskiy O. Mistseve samovryaduvannya u Polshchi. Available at: [https://www.umww.pl/attachments/article/37103/UMWW\\_slowniczek\\_net.pdf](https://www.umww.pl/attachments/article/37103/UMWW_slowniczek_net.pdf) [in Ukrainian]
  6. Tvropeyska hartuya mistsevogo samovryaduvannya v Ukrainy: pytannya realizatsiyi ta cotrolyu / The European Charter of Local Self-Government in Ukraine: Issues of Enforcement and Control / M. B. Гірняк. – Lviv, 2004, pp.54-56. [in Ukrainian]
  7. Kuchabskiy O. Perspektivi vprovadzhennya statystychnoyi systemi NUTS v Ukraini v konteksti administrativno-terytorialnoyi reformi. Available at: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/dutp/20062/txts/REGIONALNE%5C06kogkar.pdf>. [in Ukrainian]
  8. Mamonova V. Aspekty samovryaduvannya – Economica Ukraini, 2004, no. 5 (26), pp. 15-18. [in Ukrainian]
  10. Evropeyska ramkova conventsiya pro transkordonne spivrobitnytstvo mizh terytorialnyimi obshchinami abo vlastyami. Available at: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD...%20\\_%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2021.05.1980%20\(%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%83\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD...%20_%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2021.05.1980%20(%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%83).pdf) [in Ukrainian]
  11. Management of modern socio-economic systems. – Collective monograph. – Vol.1. Lithuania : Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 2017. – 296 p. / Kuharska N. Transkordonne spivrobitnytstvo yak forma rozvitku ekonomichnyh vidnisyn Ukraini na regionalnomu rivny, pp. 263-291. [in Ukrainian]
  12. Rozshyrennya Evropeyskogo Souzu : vplyv na vidnosynu Ukraini z tzentralnoevropeyskymi susidami / Instytut regionalnyh ta evrointegratsiyynyh doslidzhen "Evroregion Ukraine", 2004, pp.100-131. [in Ukrainian]

Дата подання публікації 17.06.2020 р.

**УДК 336.15**

**JEL Classification: H6, H7, H77**

*Самоховец М.П.*, к.э.н., доцент, доцент кафедры  
*Samakhavets M. P.* Candidate of Economic Sciences, Associate of Professor, Associate of  
 Professor of the department  
<https://orcid.org/0000-0002-4564-2424>

*Бухтик М.И.*, к.э.н., доцент, доцент кафедры  
*Buhtik M. I.* Candidate of Economic Sciences, Associate of Professor, Associate of  
 Professor of the department  
<https://orcid.org/0000-0001-8036-7985>

*Киевич А.В.*, д.э.н., профессор, профессор кафедры  
*Kievich A.V.* Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the department  
<https://orcid.org/0000-0003-4249-7644>

## РАЗВИТИЕ МЕЖБЮДЖЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

*Полесский государственный университет*

Актуальность исследования межбюджетных отношений Республики Беларусь обосновано необходимостью изучения современного состояния и оценки финансовых отношений между бюджетами различных уровней бюджетной системы. *Цель статьи* – провести анализ и оценить параметры развития межбюджетных отношений в Республике Беларусь и обозначить основные характеристики их развития на современном этапе. *Объект исследования* – межбюджетные отношения в Республике Беларусь. *Методы*,

*использованные в исследовании.* Исследование проводилось на базе изучения отчетных и аналитических документов Министерства финансов Республики Беларусь за 2019 год. Выводы основаны на экономических сопоставлениях и систематизации официальных данных. *Гипотеза исследования.* Межбюджетные отношения в Республике Беларусь нуждаются в совершенствовании и имеют потенциал для их развития. *Изложение основного материала.* Межбюджетными отношения – это отношения в ходе бюджетного процесса между республиканскими и местными органами государственного управления. К принципам межбюджетных отношений Республики Беларусь относятся: разграничение (распределение) и закрепление доходов и расходов бюджетов по определенным уровням бюджетной системы, а также выравнивание уровней минимальной бюджетной обеспеченности всех бюджетов в стране. *Оригинальность и практическое значение.* Проведенный анализ финансовых параметров развития межбюджетных отношений в Республике Беларусь показал, что основные характеристики современных межбюджетных отношений следующие: доминирование республиканского бюджета в доходах консолидированного бюджета; преобладание местных бюджетов в расходах консолидированного бюджета; невысокий уровень финансовой самостоятельности бюджетов областей; сбалансирование местных бюджетов в основном происходит благодаря механизму предоставления межбюджетных трансфертов (дотаций и субвенций). *Выводы.* Перспективы развития межбюджетных отношений Республики Беларусь видятся в большей концентрации расходов и делегирования расходных полномочий меньшему количеству укрупненных бюджетов на фоне корректировки административно-территориального деления.

*Ключевые слова:* межбюджетные отношения, Республика Беларусь, дотации, субвенции

## DEVELOPMENT OF INTERGOVERNMENTAL RELATIONS IN THE REPUBLIC OF BELARUS

*Polesky State University*

The relevance of the study of intergovernmental relations of the Republic of Belarus is justified by the need to study the current state and assess financial relations between budgets of various levels of the budget system. *The purpose of the article* is to analyse and evaluate the development parameters of intergovernmental relations in the Republic of Belarus and to outline the main characteristics of their development at the present stage. *The object of the study* is intergovernmental relations in the Republic of Belarus. *Methods used in the study.* The study was conducted on the basis of a study of reporting and analytical documents of the Ministry of Finance of the Republic of Belarus for 2019. Conclusions are based on economic comparisons and systematisation of the official data. *Research hypothesis.* Intergovernmental relations in the Republic of Belarus need to be improved and have the potential for their development. *Statement of the main material.* Intergovernmental relations are relations during the budget process between republican and local government bodies. The principles of intergovernmental relations of the Republic of Belarus include: differentiation (distribution) and consolidation of budget revenues and expenditures at certain levels of the budget system, as well as equalisation of the levels of minimum budgetary provision of all budgets in the country. *Originality and practical value.* The analysis of the financial parameters of the development of intergovernmental relations in the Republic of Belarus showed that the main characteristics of modern intergovernmental relations are as follows: the dominance of the republican budget in the consolidated budget revenues; the predominance of local budgets in consolidated budget expenditures; low level of financial independence of regional budgets; the balancing of local budgets is mainly due to the mechanism for the provision of intergovernmental transfers (subsidies and subventions). *Conclusion.* The prospects for the development of intergovernmental relations of the Republic of Belarus are seen in a greater concentration of expenditures and the delegation of expenditure powers to a smaller number of consolidated budgets against the background of adjusting the administrative-territorial division.

*Keywords:* intergovernmental relations, Republic of Belarus, subsidies, subventions

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.** Развитие межбюджетных отношений после распада СССР начиная с 1991 года в Республике Беларусь (РБ) было направлено на формирование эффективных финансовых отношений в бюджет-ной системе, в первую очередь на местном уровне. К началу XXI века межбюджетным отношениям в Республике Беларусь стали присущи следующие черты: наличие собственных, закрепленных и регулирующих налогов для различных уровней бюджетной системы, большая роль областных органов власти, большая ответственность Правительства РБ за состояние местных финансов, низкая степень местных органов власти.

Мировой опыт демонстрирует эффективность различных моделей межбюджетных отношений с разным уровнем централизации бюджетных ресурсов. Не существует единой идеальной системы межбюджетных отношений, в каждом государстве они строятся с учётом множества различных факторов, к которым можно отнести уровень развития производительных сил и производственных отношений, природные, экономические и социальные особенности страны, приоритеты и специфика её развития на конкретном историческом этапе и другие [1].

Однако учитывая важное значение государственного бюджета в регулировании воспроизводственных процессов, можно отметить актуальность теоретической разработки и практических мероприятий по построению межбюджетных отношений, которые будут соответствовать задачам финансовой политики государства, служить устойчивой финансовой базой в социально-экономическом развитии государства в целом и его отдельных административно-территориальных единиц.

**Анализ последних исследований, в которых начато решение проблемы.** Исследованием межбюджетных отношений в Республике Беларусь занимается небольшое количество ученых, среди которых можно выделить Сорокину Т.В., Криворотько Ю.В., Брикину Ю.А. Сорокина Т.В. отмечает необходимость достижения горизонтального и вертикального выравнивания в рамках реформы межбюджетных отношений. Криворотько Ю.В. предлагает переход к двухуровневой системе местных бюджетов, что позволило бы увеличить расходные полномочия местных бюджетов и повысить концентрацию расходов на первичном уровне.

Успешные примеры зарубежного опыта межбюджетных отношений могут быть использованы, поэтому спектр исследований учёных из Украины, России и других постсоветских государства представляет интерес с этой точки зрения. Среди украинских исследователей отметим Винницкую О.А., Маслий Н.Д., Глущенко Ю.А.

Многочисленные исследования межбюджетных отношений ведутся в Российской Федерации. Достаточно большое количество научных работ посвящено изучению и оценке управления государственными финансами, распределения финансовой помощи субъектам РФ (Черкасова Ю.И., Суглобов А.В., Манышин Д. М., Усков И.В., Вовченко М.Г.). Развитие межбюджетных отношений в РФ рассматривается также в контексте социально-экономического развития регионов (Печенская М.А.).

**Цель статьи.** Проанализировать современное состояние и оценить уровень развития складывающихся отношений между республиканским и местными бюджетами, а также определить перспективы развития межбюджетных отношений в Республике Беларусь.

**Изложение основного материала исследования с обоснованием полученных научных результатов.** Республики Беларусь является унитарным государством, в силу этого её бюджетная система – двухуровневая. Первый уровень составляет республиканский бюджет, а второй уровень – многочисленные местные бюджеты (подуровни – областные бюджеты, бюджеты базового уровня и бюджеты первичного уровня – всего насчитывается более 1000).

Процесс распределения и перераспределения доходов и расходов между различными уровнями бюджетной системы и её отдельными бюджетами представляет собой бюджетное регулирование [2]. К его задачам можно отнести балансировку доходной и расходной части республиканского и местных бюджетов, мотивацию местных органов власти к увеличению налоговых поступлений и поиску резервов укрепления доходной базы местных бюджетов. В Республике Беларусь бюджетное регулирование может осуществляться на республиканском (Министерством финансов), областном (областными финансовыми управлениями) и районном (областными финансовыми управлениями) уровне.

Бюджетное регулирование вызывает необходимость как вертикального (ликвидация дисбаланса доходов и расходов бюджетов любого уровня), так и горизонтального (сближение уровня развития отдельных регионов в стране) бюджетного выравнивания и предполагает формирование сложных межбюджетных отношений в процессе движения бюджетных потоков.

Под межбюджетными отношениями в настоящее время понимают отношения в ходе бюджетного процесса между республиканскими и местными органами государственного управления. К принципам межбюджетных отношений относятся следующие в соответствии с Бюджетным кодексом Республики Беларусь: разграничение (распределение) и закрепление доходов и расходов бюджетов по определенным уровням бюджетной системы РБ, а также выравнивание уровней минимальной бюджетной обеспеченности всех бюджетов в стране.

Регулирование межбюджетных отношений в РБ происходит путём установления нормативов отчислений от республиканских налогов, сборов (пошлин), а также от местных налогов и сборов. Например, согласно Закону «О республиканском бюджете на 2020 год» установлены следующие нормативы от НДС, получаемого на территории всей республики: в доходы республиканского бюджета – 75,44%, в доходы консолидированного бюджета Брестской области – 4,53%, Витебской области – 3,85% и т.д. Распределение всех доходов консолидированного бюджета Республики Беларусь по их источникам в 2020 году представлено в таблице 1.

Таблица 1

Распределение доходов консолидированного бюджета Республики Беларусь в 2020 году (%)

| Источники доходов   | Республиканский бюджет | Местные бюджеты |
|---|------------------------|-----------------|
| Подходный налог   | 0                      | 100             |
| Налог на прибыль  | 40,1                   | 59,9            |
| Налоги на собственность                                     | 0                      | 100             |
| НДС   | 75,44                  | 24,56           |
| Акцизы  | 100                    | 0               |
| Налоги от ВЭД   | 100                    | 0               |
| Прочие налоговые и неналоговые поступления                  | 61,9                   | 38,1            |
| Всего доходов (с учётом/без учёта межбюджетных трансфертов) | 46,1/61,8              | 53,9/38,2       |

*Источник:* разработано авторами по данным Министерства финансов Республики Беларусь.

Следовательно, основную долю в доходах консолидированного бюджета РБ в 2020 году без учёта межбюджетных трансфертов занимает республиканский бюджет (61,8%), и наоборот, с учетом межбюджетных трансфертов – местные бюджеты (53,9%). Подходный налог и налоги на собственность поступают только в местные бюджеты, а акцизы и налоги от ВЭД – только в республиканский бюджет. Остальные налоги распределяются между различными уровнями бюджетной системы Республики Беларусь.

Распределение расходов консолидированного бюджета РБ по функциональной классификации в 2020 году представлено в таблице 2.

Следовательно, основную долю в расходах консолидированного бюджета РБ в 2020 году занимают местные бюджеты (53%), которые несут на себе основную финансовую нагрузку по финансированию образования – 83,8%, здравоохранения – 79,6% и других социальных расходов [3].

Таблица 2

Распределение расходов консолидированного бюджета Республики Беларусь в 2020 году (%)

| Направления расходов  | Республиканский бюджет | Местные бюджеты |
|---|------------------------|-----------------|
| Национальная оборона  | 99,4                   | 0,6             |
| Судебная власть, правоохранительная деятельность и обеспечение безопасности | 95,2                   | 4,8             |
| Национальная экономика  | 66,6                   | 33,4            |
| Охрана окружающей среды   | 86,1                   | 13,9            |
| Жилищно-коммунальные услуги и жилищное строительство                        | 21,3                   | 78,7            |
| Здравоохранение   | 20,4                   | 79,6            |
| Физическая культура, спорт, культура и средства массовой информации         | 38,6                   | 61,4            |
| Образование   | 16,2                   | 83,8            |
| Социальная политика   | 61,2                   | 38,8            |
| <b>Всего расходов</b>   | <b>47,0</b>            | <b>53,0</b>     |

Источник: разработано авторами по данным Министерства финансов Республики Беларусь.

Структура расходов местных бюджетов Республики Беларусь представлена на рисунке 1.

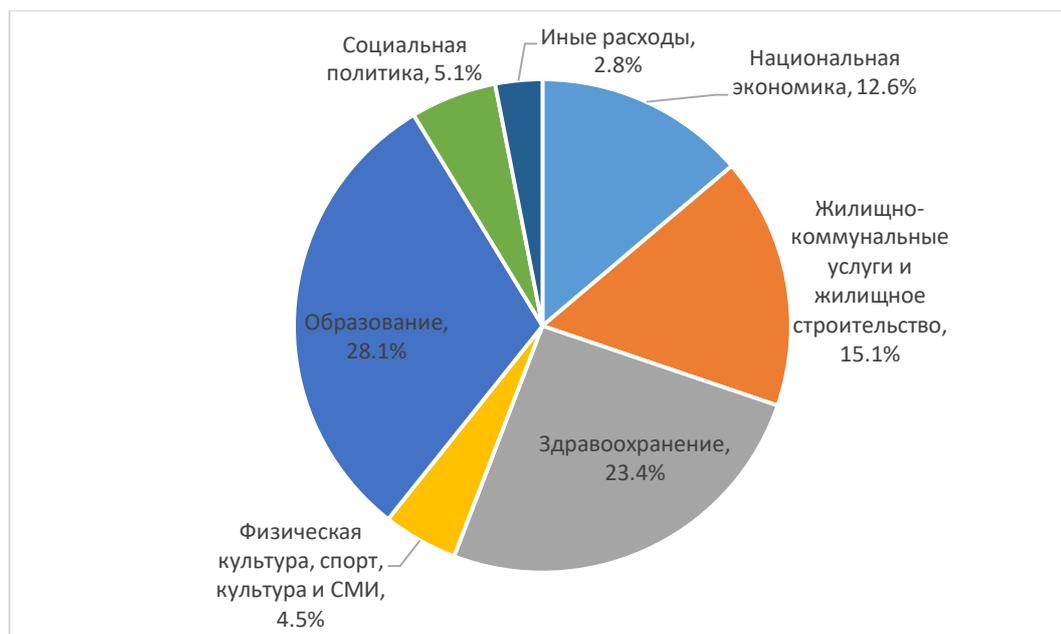


Рисунок 1 – Структура расходов местных бюджетов Республики Беларусь в 2019 году

Источник: разработано авторами по данным Министерства финансов Республики Беларусь.

Из республиканского бюджета РБ финансируется, главным образом, национальная оборона, судебная власть, правоохранительная деятельность и обеспечение безопасности, а также охрана окружающей среды. Помимо установления нормативов отчислений от республиканских налогов, сборов (пошлин), а также от местных налогов и сборов, регулирование межбюджетных отношений в РБ осуществляется путём предоставления межбюджетных трансфертов и бюджетных кредитов.

Межбюджетные трансферты передаются из одного бюджета в другой на безвозвратной и безвозмездной основе, а бюджетные кредиты – на возвратной основе. К межбюджетным трансфертам в РБ относятся дотации и субвенции. Дотации выделяются в том случае, когда собственных доходов нижестоящего бюджета недостаточно для его сбалансированности, а субвенции предоставляются на осуществление определённых целевых расходов.

Основу собственных доходов местных бюджетов в РБ составляют поступления по подоходному налогу (40%), НДС (20%) и налоги на прибыль и доходы (16%). Состав доходов местных бюджетов РБ представлен на рисунке 2.

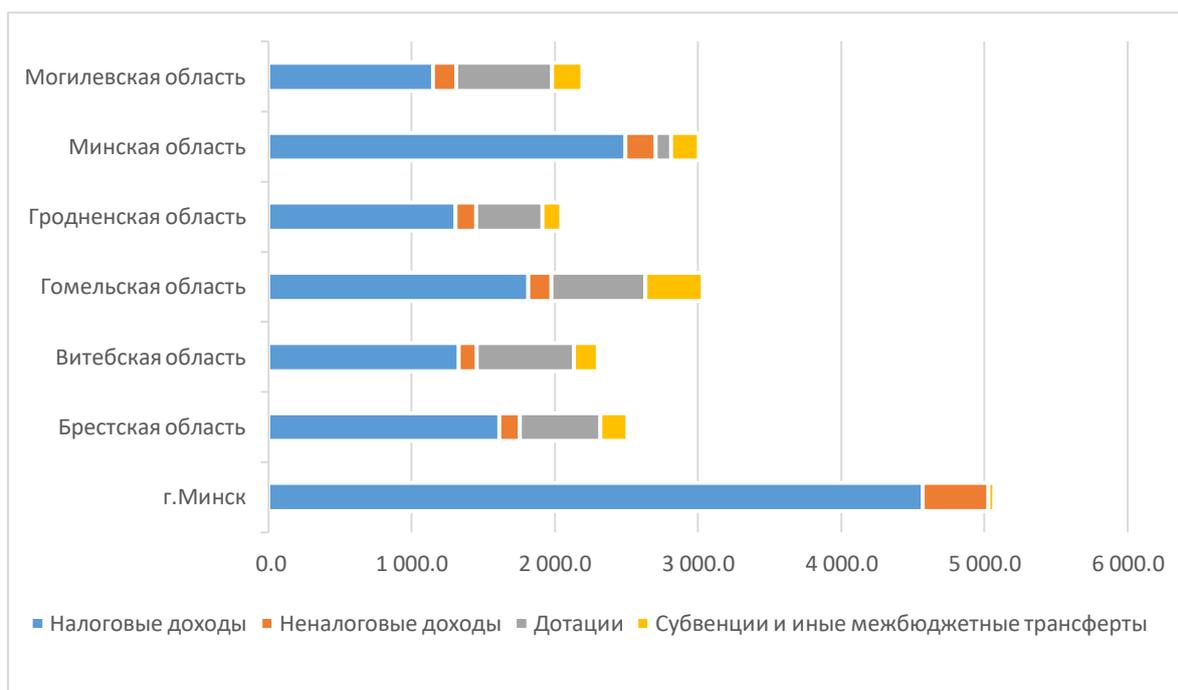


Рисунок 2 – Состав доходов местных бюджетов Республики Беларусь в 2019 году

Источник: разработано авторами по данным Министерства финансов Республики Беларусь.

Уровень финансовой самостоятельности местных бюджетов в РБ по данным за 2019 год следующий: Брестская область – 69,8%, Витебская область – 65,3%, Гомельская область – 62,4%, Гродненская область – 71,6%, Минская область – 89,4% (г. Минск – 99,0%), Могилевская область – 61,2% [4].

Следовательно, дотации составляют заметную долю в формировании доходов местных бюджетов Республики Беларусь, а увеличение объема межбюджетных трансфертов из республиканского бюджета является одной из мер бюджетной политики в целях сбалансирования местных бюджетов [5]. Субвенции местным бюджетам предоставляются по таким направлениям, как выплаты пострадавшим от катастрофы на ЧАЭС, развитие сельского хозяйства [6], строительство и ремонт местных дорог и другие.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** На основе проведенного анализа определены основные характеристики современных межбюджетных отношений в Республике Беларусь:

1) доминирование республиканского бюджета в доходах консолидированного бюджета Республики Беларусь (61,8%);

2) преобладание местных бюджетов в расходах консолидированного бюджета Республики Беларусь (53%);

3) невысокий уровень финансовой самостоятельности бюджетов областей – минимальный в Могилевской области (61,2%), однако в г. Минске – 99,0%;

4) сбалансирование местных бюджетов в основном происходит благодаря механизму предоставления межбюджетных трансфертов (дотаций и субвенций).

Кроме того, по состоянию на 2019 год, на областной уровень (7 бюджетов) приходилось 49% всех бюджетных расходов, на базовый уровень (128 бюджетов) – 50% и на первичный уровень (1173 бюджетов) – 1% [7]. Причём максимальный размер расходов, приходящийся на бюджет, соот-ветствует г. Минску и значительно превышает минимальный размер расходов районных бюджетов. Поэтому одной из проблем межбюджетных отношений в Республике Беларусь является неравномерность распределения расходов между уровнями бюджетной системы [8]. В связи с этим современное развитие меж-бюджетных отношений в Республике Беларусь возможно с учётом большей концентрации расходов и делегирования расходных полномочий меньшему количеству укрупнённых бюджетов на фоне корректировки административно-территориального деления [9].

Перспективы дальнейших исследований видятся в расчёте количественных параметров межбюджетных отношений в разрезе бюджетов областного, базового и первичного уровней, а также определении основных направлений совершенствования межбюджетных отношений в Республике Беларусь на современном этапе [10].

#### Список библиографического описания

1. Сорокина, Т.В. (2019) Государственный бюджет: учебник. Минск: БГЭУ. 559 с.
2. Бюджетный кодекс Республики Беларусь от 16 июля 2008 г. № 412-3. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=Hk0800412>
3. Самоховец, М.П. (2016) Роль финансового рынка в инвестиционной политике. *Белорусский экономический журнал*. №2. С. 45-56.
4. Аналитические доклады «О состоянии государственных финансов Республики Беларусь». URL: [http://minfin.gov.by/ru/budgetary\\_policy/analytical\\_reports/](http://minfin.gov.by/ru/budgetary_policy/analytical_reports/)
5. Самоховец М.П. Бюджетное финансирование социальной сферы Республики Беларусь / М.П. Самоховец, М.И. Бухтик, А.В. Киевич // *Экономические науки*. 2020. № 184. С. 104-109.
6. Самоховец, М.П. (2012) Система государственных финансовых инструментов развития национальной экономики Республики Беларусь. *Молодой ученый*. № 11 (46). С. 209-214.
7. Бюллетень об исполнении бюджета. URL: [http://minfin.gov.by/ru/budgetary\\_policy/bulletin/](http://minfin.gov.by/ru/budgetary_policy/bulletin/)
8. Киевич А.В., Койпаш Д.А. Краудинвестинг как альтернативная модель финансирования инвестиционного проекта. / А.В. Киевич, Д.А. Койпаш // *Экономика и банки*. 2016. № 1. С. 58–65.
9. Криворотко, Ю.В. (2011) Теория и практика межбюджетных отношений в Республике Беларусь в контексте гармонизации мировых интеграционных процессов: автореф. дисс. ... д.э.н. 08.00.10, 08.00.14. СПб.
10. Киевич А.В. Финансовые аспекты функционирования фонда социальной защиты населения в Республике Беларусь / А.В. Киевич // *Вопросы экономики и права*. 2017. № 109. С. 23-27.

#### References

1. Sorokina, T.V. (2019) State budget: textbook. Minsk: Belarusian State Economic University. 559 p. [in Russian]
2. The budget code of the Republic of Belarus dated July 16, 2008 No. 412-3. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=Hk0800412> [in Russian]
3. Samakhavets, M.P. (2016) The role of the financial market in investment policy. *Belarusian Economic Journal*, 2, 45-56. [in Russian]
4. Analytical reports “On the State Finance of the Republic of Belarus”. Retrieved from [http://minfin.gov.by/en/budgetary\\_policy/analytical\\_reports/](http://minfin.gov.by/en/budgetary_policy/analytical_reports/) [in Russian]
5. Samakhavets M.P. Budget financing of the social sphere of the Republic of Belarus / M.P. Samakhavets, M.I. Buhtik, A.V. Kievich // *Economic Science*. 2020. № 184. p. 104-109.
6. Samakhavets, M.P. (2012) The system of state financial instruments for the development of the national economy of the Republic of Belarus. *Young scientist*, 11 (46), 209-214. [in Russian]
7. Bulletin on budget execution. Retrieved from [http://minfin.gov.by/en/budgetary\\_policy/bulletin/](http://minfin.gov.by/en/budgetary_policy/bulletin/) [in Russian]
8. Kievich A.V., Koypash D.A. Crowdfunding as an alternative model for investment project financing. / A.V. Kievich, D.A. Koypash // *Economics and Banks*. 2016. № 1. p. 58–65.
9. Krivorotko, Yu.V. (2011) Theory and practice of inter-budget relations in the Republic of Belarus in the context of harmonization of global integration processes: abstract. diss. ... Doctor of Economics 08.00.10, 08.00.14. SPb. [in Russian]
10. Kievich A.V. Financial aspects of the fund of social protection of the population functioning in the Republic of Belarus / A.V. Kievich // *Issues of Economics and Law*. 2017. № 109. p. 23-27.

Дата подачи публикации 02.06.202

УДК 330.3:339.9

Шульц С.Л., д.е.н., проф., зав. відділу регіональної економічної політики  
Shults S.L. Doctor of Economics, Professor  
[http://orcid: 0000-0002-5603-5603](http://orcid.org/0000-0002-5603-5603)

Луцків О.М., к.е.н., с.н.с., с.н.с. відділу регіональної економічної політики  
Lutskev O.M. Candidate of Economic Sciences, Sen.Res.  
[http://orcid: 0000-0002-8919-6761](http://orcid.org/0000-0002-8919-6761)

## СТРУКТУРНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗБУДОВИ ІНКЛЮЗИВНОЇ МОДЕЛІ ЇХ РОЗВИТКУ

*ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»*

У статті основну увагу зосереджено на тенденціях та особливостях структурної диверсифікації економіки європейських країн. Зазначено, що диверсифікація є не стільки метою, скільки наслідком економічного зростання і ініціюють його структурних змін, що відбуваються на основі стимульованих урядами процесів творчого руйнування з використанням інструментів сучасної структурної політики. Встановлено чинники, які впливають на диверсифікацію економіки.

Основну увагу акцентовано на зміні глобальних трендів розвитку європейських країн, а саме перехід до постіндустріального технологічного укладу, який базується на випереджаючому розвитку сфери послуг та зменшенні частки індустріального сектора (сільського господарства та промисловості у ВВП). Проаналізовано зміни в структурі економіки країн-членів ЄС упродовж 2010-2018 рр. за часткою у ВВП та зайнятості за трьома секторами економіки \*первинним, вторинним та третинним). Результати аналізу свідчать, що до п'ятірки лідерів за часткою третинного сектору у ВВП увійшли Люксембург, Кіпр, Мальта, Франція та Нідерланди, а аутсайдерами у рейтингу країн за цим показником виступають Ірландія, Чехія, Румунія, Угорщина і Словенія. За часткою зайнятих в третинному секторі економіки до п'ятірки лідерів увійшла Великобританія, де 80,8% зайнятого населення працює у сфері послуг. Здійснено аналіз структури зайнятих в розрізі галузей сфери послуг в країнах-членах ЄС у 2018 р.

Результати аналізу свідчать, що в країнах-членах ЄС відбувається прискорений розвиток тих секторів економіки, які забезпечують значний внесок у підвищення продуктивності праці, зайнятості населення та дають змогу отримувати технологічні переваги над конкурентами. Акцентовано значну увагу на тому, що саме кардинальна зміна технологій виробництва та активізація інноваційних процесів є визначальними чинниками становлення нового технологічного укладу та забезпечують економічне зростання країн загалом.

*Ключові слова: технологічні зміни, трансформації, сектори економіки, диверсифікація, економічний розвиток, інноваційні зміни, сфера послуг, постіндустріального технологічного укладу, інклюзивна модель.*

## STRUCTURAL DIVERSIFICATION OF THE ECONOMY OF EUROPEAN COUNTRIES AS A PREREQUISITE FOR DEVELOPING AN INCLUSIVE MODEL OF THEIR DEVELOPMENT

*SI "The Institute of Regional Research named after M.I. Dolishnyi of the NAS of Ukraine"*

The article focuses on the trends and features of structural diversification of the economy of European countries. It is noted that diversification is not so much a goal as a consequence of economic growth and its initiating structural changes, which occur on the basis of government-stimulated processes of creative destruction using the tools of modern structural policy.

The main focus is on changing global development trends in European countries, namely the transition to a post-industrial technological structure, which is based on the advanced development of services and reducing the share of the industrial sector (agriculture and industry in GDP). The changes in the structure of the economy of the EU member states during 2010-2018 by the share in GDP and employment by three sectors of the economy (primary, secondary and tertiary) are analyzed. The analysis shows that Luxembourg, Cyprus, Malta, France and the Netherlands are in the top five in terms of the share of the tertiary sector in GDP, while Ireland, the Czech Republic, Romania, Hungary and Slovenia are outsiders in the ranking of countries. In terms of the share of those employed in the tertiary sector of the economy, the top five included the United Kingdom, where 80.8% of the employed population works in services. An analysis of the structure of employment in the service sector in the EU member states in 2018.

The results of the analysis show that in the EU member states there is an accelerated development of those sectors of the economy that provide a significant contribution to increasing labor productivity, employment and allow to gain technological advantages over competitors. Emphasis is placed on the fact that a radical change in production technologies and the intensification of innovation processes are the determining factors in the formation of a new technological structure and ensure economic growth in general.

*Keywords: technological changes, transformations, economic sectors, diversification, economic development, innovative changes, services, post-industrial technological structure, inclusive model.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді з її важливими науковими та практичними завданнями.** Визначальною ознакою сучасного розвитку європейських країн є надзвичайно швидкі трансформаційні процеси зумовлені технологічними інноваціями та розвитком цифрової економіки. Економіка більшості країн світу в умовах глобалізації є залежною не лише від внутрішньої динаміки, але й від структурних змін у світовій економіці. На сьогодні глобальним трендом розвитку європейських країн є перехід до постіндустріального технологічного укладу, який базується на випереджаючому розвитку т.зв. третинного сектора – сектора послуг та зменшенні частки індустріального. Неминучість переходу до нового технологічного укладу ставить країни світу перед новими викликами – розробляти та впроваджувати нові технології та долучитися до нових трендів економічного розвитку, або залишатись країні на сьогоднішньому етапі економічного розвитку, що у свою чергу приведе до зниження їх конкурентоспроможності на світовому ринку. Саме формування ефективної структури економіки є основою макроекономічної стабілізації країни та економічного зростання загалом. Сьогодні структурна диверсифікація економіки має бути спрямована на розширення розробки конкурентоспроможних інноваційних технологій та випуску споживачам необхідного обсягу інноваційної продукції і формування інклюзивної моделі економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідження проблеми трансформаційних перетворень в країнах знайшли своє відображення в працях, як зарубіжних так і вітчизняних вчених. Серед них слід відзначити роботи С. Брю, З. Варналія, А. Гальчинського, В. Гейця, С. Глазьева [1], Гриценка, Г. Доси [2], Я. Жаліла, І. Лукінова [3], Г. Менша, В. Полтеровича, С. Розефілда, М. Фрідмена, П. Хансона, С. Хедлунда, Й. Шумпетера та інших. Однак, не зважаючи на значний інтерес до вивчення цієї проблематики багато питань пов'язаних з дослідженням процесів ринкової трансформації на регіональному рівні, впливу структурних чинників на процеси економічного розвитку, окремих аспектів трансформації інноваційних процесів та інноваційних систем і надалі залишаються мало дослідженими та потребують пошуку шляхів їх подальшого дослідження.

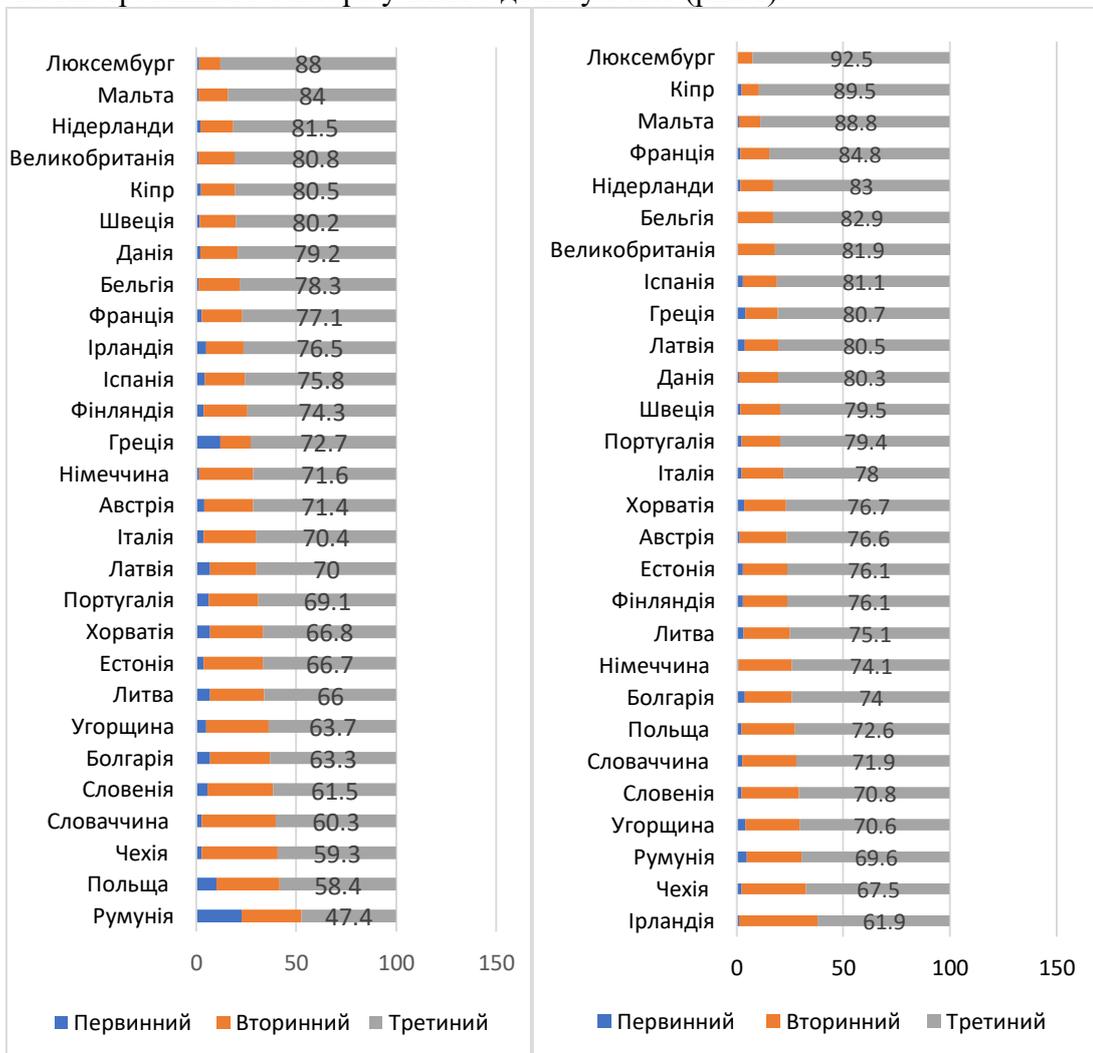
**Мета статті** полягає у дослідженні сучасних тенденцій структурної диверсифікації економіки європейських країн як основи розбудови інклюзивної моделі розвитку їх економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Інклюзивний розвиток визначено одним із ключових пріоритетів у стратегії економічного зростання «Європа-2020». Основними орієнтирами інклюзивної моделі розвитку європейських країн є підтримка освіти, досліджень та інновацій, які саме забезпечують створення нових робочих місць, тобто допомагають у вирішенні соціальних проблем та забезпечують економічне зростання загалом. На сьогодні, важливу роль в процесах економічного зростання європейських країн відіграють інклюзивні інновації. Слід зазначити, що інклюзивні інновації, це інновації створені для різних груп населення й передбачають залученість виробників у створення інноваційних продуктів і технологій з врахуванням особливостей ринків бідних країн. Світовий банк вкладає в поняття «інклюзивні інновації» «створення знань і зусилля щодо їхньої реалізації у вигляді продуктів і послуг, які найбільш актуальні для потреб бідних». Ключовим питанням для розвитку та поширення інклюзивних інновацій є створення відповідних інклюзивних економічних інститутів, які сприяють і заохочують участь

великих мас людей у різних видах економічної діяльності, які приносять найкраще використання їхніх талантів і майстерності й надають можливість індивідам робити той вибір, який вони бажають. [4].

Диверсифікація є не стільки метою, скільки наслідком економічного зростання і ініціюють його структурних змін, що відбуваються на основі стимульованих урядами процесів творчого руйнування з використанням інструментів сучасної структурної політики. В загальному вигляді диверсифікацією структури економіки розглядають, як засіб забезпечення досягнення динамічного соціально-економічного розвитку країни. Тобто при дослідженні диверсифікації розглядаються питання взаємозв'язку між зміною секторальної й галузевої структури економіки та ефективністю економіки.

Перехід економіки країн на V і VI технологічні уклади передбачає пріоритетність розвитку сфери послуг та інформаційних технологій. Тому глобальною закономірністю змін у секторально-галузевій структурі світової економіки, яка відбуваються протягом кількох останніх десятиліть слід вважати поступове зменшення частки сільського господарства та промисловості у ВВП та одночасне збільшення частки сфери послуг. Тобто загальною тенденцією диверсифікації структури економіки європейських країн є пріоритетність розвитку сфери послуг, Цю тенденцію спостерігаємо у країнах-членах ЄС, де частка третинного сектора у ВВП є домінуючою (рис. 1).



а) за часткою у ВВП

б) за часткою зайнятих

Рис. 1. Секторальна структура економіки країн-членів ЄС, 2018р.

\*Розраховано за даними: [5]

До п'ятірки лідерів за часткою третинного сектору у ВВП увійшли Люксембург, Кіпр, Мальта, Франція та Нідерланди, а аутсайдерами у рейтингу країн за цим показником виступають Ірландія, Чехія, Румунія, Угорщина і Словенія. За часткою зайнятих в третинному секторі економіки до п'ятірки лідерів увійшла Великобританія, де 80,8% зайнятого населення працює у сфері послуг [5].

Аналізуючи зміни в структурі економіки країн-членів ЄС упродовж 2010-2018 рр. спостерігаємо зростання частки первинного сектору у ВВП країн Східної Європи зокрема, Чехії, Словаччини, Угорщини і Чехії, а також Греції (рис. 2). Суттєве зменшення частки галузей вторинного сектору у ВВП фіксуємо в Румунії, а її значне зростання в Ірландії. Такі зміни відбулись внаслідок перенесення в Ірландію штаб-квартир великих корпорацій промисловості та активізацію розвитку будівництва, що загалом призвело до зростання ВВП країни та покращення інших макроекономічних показників. Динаміку розвитку третинного сектору за показником частки в структурі ВВП характеризує його зростання майже в усіх країнах-членах ЄС.

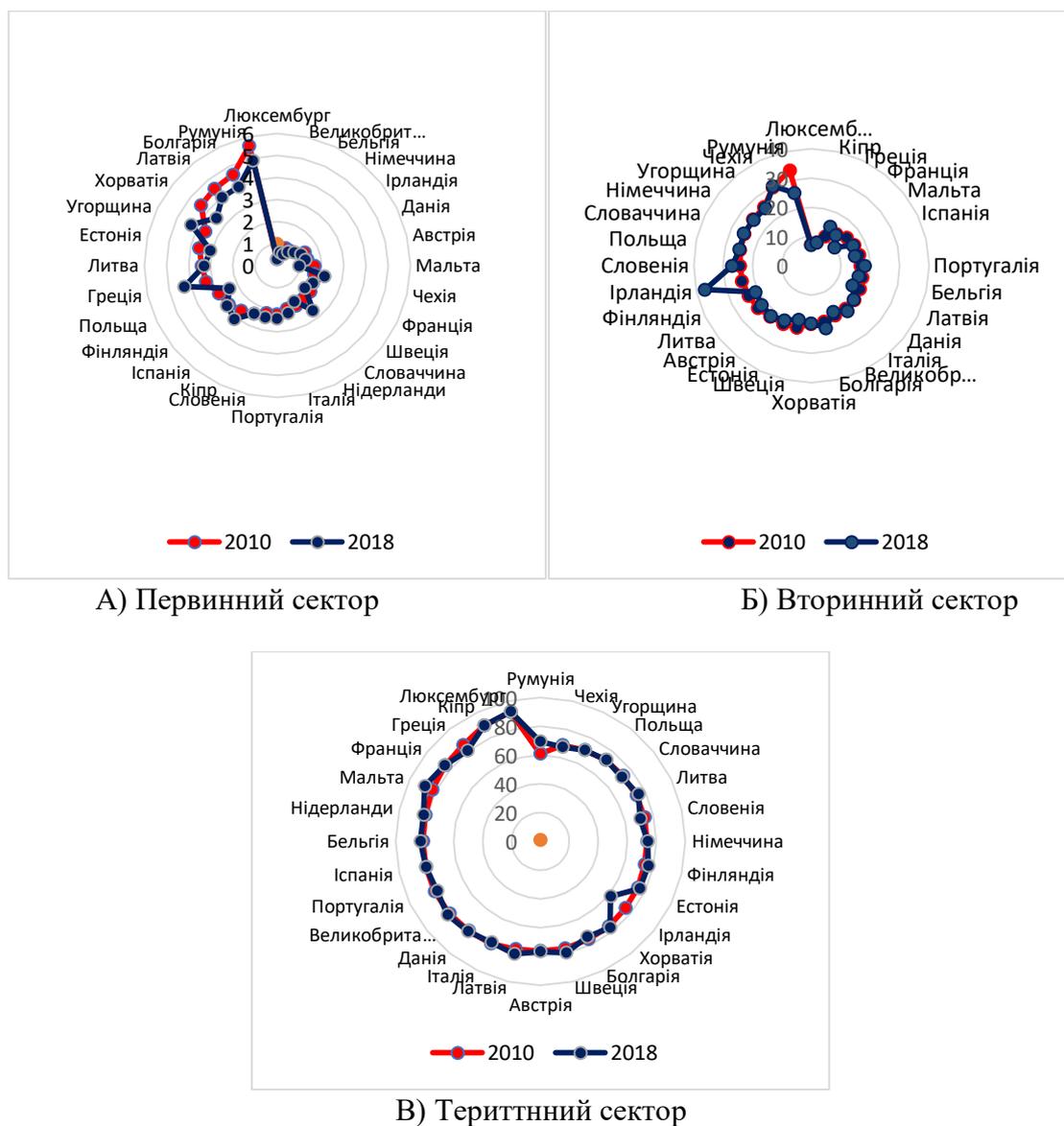


Рис. 2. Динаміка частки секторів економіки у ВВП країн-членів ЄС (за часткою у ВВП), у 2010 та 2018 р.

\*Розраховано за даними: [5]

На тлі прискореного розвитку сектору послуг у всіх групах розвинутих країн спостерігався стійкий, хоча й помірний в кількісному виразі тренд відносного зменшення ролі індустріального сектору. Навіть у групі країн, що розвиваються, зростання промисловості стримується наявною в ній відносно більш високою, ніж у середньому по економіці, продуктивністю. Фактично сьогодні світовим лідером за розміром частки обробної промисловості у структурі ВВП є найменш розвинуті країни світу (24,3% у 2016р.). Саме пришвидшений розвиток третинного сектору економіки є запорукою інклюзивної моделі розвитку європейських країн.

Структурні зміни в економіці країн-членів ЄС засвідчують наступні тенденції. В країнах, які приєдналися до Євросоюзу після 2004 року частка населення, зайнятого у сільському господарстві у 2019 році була вищою, і коливалась від 22,61% (Румунія) до 1% (Мальта) і 1,15% (Великобританія, Бельгія) при середньому її значенні по ЄС 4,9%. Натомість у промисловості найбільша частка зайнятих працює в країнах постсоціалістичного простору, зокрема у Чехії (37,86%), Словаччині (36,96%), Словенії (32,86%), Польщі (31,34%), Угорщині (31,17%) (рис. 3) [5].

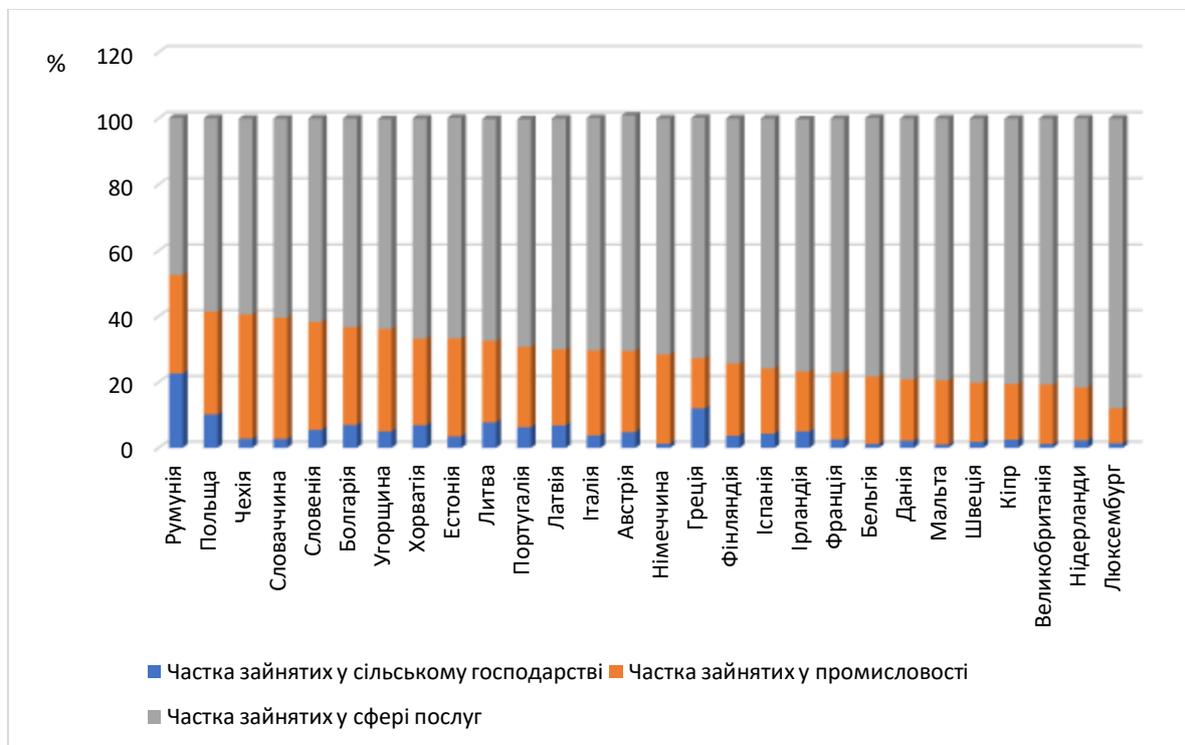


Рис. 3. Частка зайнятих у сільському господарстві, промисловості та сфері послуг, на 1.01.2020 р.

\*Розраховано за даними: [5]

Найнижча частка зайнятих у промисловості характерна для Люксембурга (10,57%) та Греції (15%). Середня частка зайнятих у сфері послуг у країнах ЄС сягає 71,1%, а лідерами за цим показником є Люксембург (88,5%) та Великобританія (80,75%) (див. рис. 3).

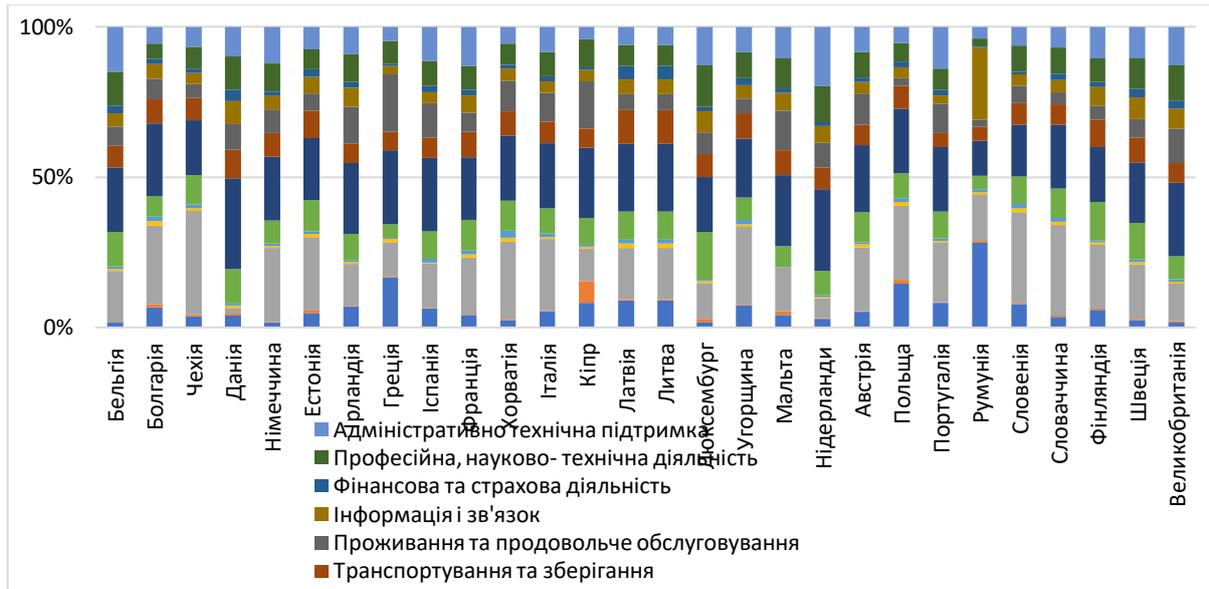


Рис.4. Структура економіки країн-членів ЄС у 2018 р. (за часткою зайнятих та NACE Rev. 2)

\*Розраховано за даними: [5]

Сьогодні в країнах-членах ЄС спостерігаємо високі показники кількості зайнятих у оптовій та роздрібній торгівлі, де серед лідерів за часткою зайнятих Данія (30,2%), Нідерланди (27,1%), Греція (24,6%) та Великобританія (24,5%). Середня частка зайнятих у фінансовій та страховій діяльності в країнах-членах ЄС складає лише 2%, проте в сфері професійної та науково-технічної діяльності сягає 8,5%. Найвищою питомою вагою працівників цього виду діяльності у загальній структурі зайнятого населення вирізняються Люксембург (14%), Нідерланди (12%) і Великобританія (11,9%) (рис.4) [5].

Отже, в країнах-членах ЄС фіксують прискорений розвиток тих секторів економіки, які, з одного боку, забезпечують значний внесок у підвищення продуктивності праці, зайнятості населення, а з іншого – дають змогу отримувати технологічні переваги над конкурентами. Принципова зміна технологій виробництва та активність щодо впровадження інновацій є визначальними чинниками і драйверами становлення нового технологічного укладу та формування траєкторії зростання економіки країн загалом. Саме в країнах з високим рівнем інноваційного розвитку розвиваються високотехнологічні галузі, формується технологічний каркас нового технологічного укладу.

**Висновок.** Підсумовуючи вище наведене слід зазначити, що загальним напрямком структурних змін у світовій економіці в останні десятиліття є тренд до зростання частки сфери послуг. Її активна роль у формуванні процесів економічного розвитку задає інклюзивні напрями структурної еволюції світової економіки, які базуються на трьох основоположних критеріях: науці, освіті та інноваціях. Саме інклюзивні інноваційні технології відіграють ключову роль в економічному розвитку й призводять до кардинальних змін у структурі економічної діяльності через запровадження у ринковий простір нових технологій виробництва, які мають змогу задовольняти існуючі потреби і створювати нові можливості для появи принципово нових потреб суспільства та економічного зростання загалом.

#### Список бібліографічного опису

1. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М.: ВлаДар. 1993. С. 61–62.
2. Dosi G. Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change. *Research Policy*. Volume 11. Issue 3. 1982. P. 147-162.
3. Лукінов І.І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя). - К. Книга. 1977. 456 с.

4. Dutz M.A. Unleashing India' s Innovation: Toward Sustainable and Inclusive Growth. Washington, DC: World Bank. 2007. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6856> License: CC BY 3.0 IGO.”
5. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/>

### References

1. Glaz`ev S.Yu. (1993). *Teory`ya dolgosrochnogo texny`ko-ekonomy`cheskogo razvy`ty`ya [Theory of long-term technical and economic development]*. M.: VlaDar. [in Russian]
2. Dosi G. (1982) Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change. *Research Policy*. Volume 11. Issue 3. [in English].
3. Lukinov, I. (1997). *Ekonomichni transformacii (naprykintsi XX storichchya) [Economic transformations (late 20th century)]*. Kiev: Kniga [in Ukrainian].
4. Dutz M.A. (2007). Unleashing India' s Innovation: Toward Sustainable and Inclusive Growth. Washington, DC: World Bank.. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6856> License: CC BY 3.0 IGO.” [in English].
5. Eurostat. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/> [in English].

Дата подання публікації 15.06.2020 р.

УДК 336.71:330.4

Бойко А.О., д.е.н., доцент  
 Boyko A.O. Doctor of Economics, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-1784-9364>

Боженко В.В., к.е.н., доцент  
 Bozhenko V.V., PhD, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-9435-0065>

Радько В.В., студентка  
 Radko V.V., student

## ВПЛИВ СИСТЕМНОГО РИЗИКУ НА ДИНАМІКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

*Сумський державний університет*

Системні ризики спричиняють не тільки первинні наслідки для фінансової системи країни, але їх небезпека швидше викликає вторинний та третинний вплив, оскільки вони вкладені в більш широкий контекст суспільних, економічних та політичних ризиків та загроз. Метою дослідження є розробка економіко-математичної моделі для оцінювання впливу системних ризиків на розвиток соціально-економічних відносин в країні. Для досягнення поставленої мети були використані такі методи дослідження: кореляційна матриця, тест Дікі-Фуллера, метод Census X-13, вектор-авторегресійна модель (VAR). Дослідження питання взаємозв'язку між рівнем системного ризику в країні та станом її соціально-економічного розвитку в статті здійснено в наступній логічній послідовності: по-перше, сформовано інформаційну базу дослідження та скориговано дані на сезонну складову, по-друге, здійснено перевірку на наявність мультиколінеарності між обраними факторами, по-третє, визначено фактори соціально-економічного характеру, які мають найбільш тісний зв'язок з рівнем системного ризику, по-четверте, побудовано векторну авторегресійну модель (VAR) та здійснено перевірку її адекватності. Для характеристики рівня системного ризику в країні обрано індекс фінансового стресу, що розраховується щоденно Національним банком України. Інформаційною базою дослідження обрано щомісячні дані за період з квітня 2008 р. по грудень 2019 р. У результаті проведеного дослідження встановлено, що шок, спричинений дією системного ризику, призводить до: зростання безробіття протягом наступних місяців, різкого зменшення доходів населення у вигляді заробітної плати в перші чотири місяці, падіння ділової активності суб'єктів господарювання у промисловій галузі, а також зменшення обсягів зовнішньоекономічного обороту. Отримані практичні результати можуть бути враховані при формуванні макропруденційної політики в контексті визначення заходів для запобігання виникненню та накопиченню системних ризиків.

*Ключові слова: системний ризик, індекс фінансового стресу, безробіття, заробітна плата, експорт, імпорт, VAR модель*

## SYSTEMIC RISK IMPACT ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

*Sumy state university*

Systemic risk has not only primary consequences for a country's financial system, but their hazards are more likely to have secondary and tertiary impacts, as they are embedded in the broader context of social, economic and political risks and threats. The aim of the study is to develop an econometric model for assessing the systemic risks impact on the socio-economic development in the country. To achieve this goal, the following research methods were used: correlation matrix, Diki-Fuller test, Census X-13 method, vector-autoregressive model (VAR). The study of the relationship between the systemic risk in the country and the socio-economic development in the article is carried out in the following logical sequence: firstly, formed the information base of the study and adjusted the data for the seasonal component, secondly the checked the multicollinearity between the selected factors, thirdly, the socio-economic factors that have the closest connection with the level of systemic risk were

identified, fourthly, a vector autoregressive model (VAR) is built and its adequacy is checked. To characterize the level of systemic risk in the country, the financial stress index was calculated, which is formed by the National Bank of Ukraine. The information base of the study are monthly data from April 2008 to December 2019. As a result of the study it was found that the shock caused by systemic risk leads to: rising unemployment in the coming months, a sharp decline in wages in the first four months, the decline in business activity of economic entities in the industrial sector, as well as a decrease in foreign trade. The obtained practical results can be taken into account in the formation of macroprudential policy in the context of identifying measures to prevent the emergence and accumulation of systemic risks.

*Keywords: systemic risk, financial stress index, unemployment, wages, exports, imports, VAR model*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Наслідки світової фінансової кризи 2008 року, які мали суттєвий руйнівний вплив на функціонування національної економіки та викликало ланцюгову реакцію дисбалансу усіх макроекономічних показників, дозволило розглянути системний ризик як вирішальний фактор забезпечення стабільного економічного і соціального розвитку держави. Навіть сьогодні глобальна економіка не повністю відновилася після наслідків цих подій, що впливають із руйнівних наслідків реалізації системного фінансового ризику. В основі системного ризику є дестабілізуюче зовнішнє макросередовище, що провокує ризик зараження для національного фінансового ринку, а тому потребує ефективного втручання та взаємодії різних органів державного управління. Враховуючи той факт, що системний ризик є наслідком фундаментальних диспропорцій у фінансово-економічному розвитку країни, дослідження передумов їх появи, механізму впливу на різні сфери та ланки економічної системи та розробка превентивних заходів вимагають більшої уваги.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Протягом останнього десятиліття велика кількість наукових праць присвячена дослідженню системних фінансових ризиків. Враховуючи комплексний та всеохоплюючий характер системних ризиків, для їх дослідження використовують різноманітні математичні методи та моделі. Особливої уваги при дослідженні системних ризиків заслуговує мережеве моделювання, що використовується для виявлення важливих вузлів у складних мережах або для оцінювання впливу системного ризику на фінансову систему. Cerchiello та Giudici [1] використано моделі Гаусса для вивчення оцінювання системних ризиків серед найбільших європейських банків з метою визначення більш схильних до зараження центральних банків, або, навпаки, чий збій може призвести до подальших проблем або потрясінь у всій системі.

Протягом останніх років й дотепер відбувається активне накопичення оперативних даних з різноманітних джерел, що дозволяє отримати якісну та конкурентноздатну інформацію. Великі масиви даних також широко застосовують для моделювання системних ризиків у країні. Черчіелло та Джудічі [2] вперше побудовано економетричну модель для оцінювання системного ризику, що ґрунтувалися на використанні двох джерел інформації: офіційної статистики щодо динаміки розвитку фінансового ринку та фінансових твітів. Крім цього, авторами проведено кореляційний аналіз між рівнем системного ризику ризиком та емоцією громадськості.

У науковій літературі доволі часто використовують традиційні моделі для оцінювання системного ризику, а саме Conditional Value at Risk, Conditional-Risk та Systemic Expected Loss (SES). Acharya [2] припускав, що обмежена відповідальність банків та банкрутство одного з банків призводить до системного ризику. Браунліс та Енгл [4, 5] запропонували оцінити дефіцит капіталу за допомогою методів GARCH та SRISK, які можуть слугувати попереджувальними ознаками системного ризику.

Лавренюк В. та Шевчук В. [6] у своїй роботі пропонують оцінювання системного ризику на основі оцінки схильності українських банків до системного ризику ліквідності.

Рейнхарт К. та Рогофф К. [7] у своїй роботі аналізують системний ризик на основі банківських портфельів банків Західної Європи. Показниками за якими проводиться оцінка є ціни на акції, реальна обмінна ставка, процентні ставки, інвестиційний ступінь індексу, ціни на нерухомість, надходження у ВВП.

У своїй роботі Покатаєва О.В. та Славкіна М.А. [8] вважають, що підходи до оцінювання системного ризику повинні мати такі критерії як кількісне вимірювання показників, простота розрахунків, можливість порівняння показників системного ризику в динаміці, використання статистичної інформації з офіційних джерел, що знижує ймовірність використання недостовірної інформації.

У роботі Кубінські М., Барнеа Д. [9] досліджено механізм впливу системного ризику на ключові макроекономічні показники розвитку країни (ВВП, обмінний курс та рівень облікової ставки) шляхом побудови авторегресійної моделі зі змінюваними в часі параметрами (TVP-VAR), що дозволило виявити факт відновлення економік країн ЄС у після кризовий період (2008-2012 рр.), проте водночас спостерігається зростання вразливості економіки до такого роду потрясінь.

Ленгфілд С., Пагано М. [10] проаналізовано характер та масштаб впливу системного ризику на стан фінансової системи залежно від моделі її регулювання шляхом побудови регресії на панельних даних. Проведене емпіричне дослідження засвідчило, що в кризовий період банкоцентричні фінансові моделі зазнають потенційно більших збитків від настання та поширення системних ризиків порівняно з ринково орієнтованою моделлю, що деструктивно впливає на економічне зростання в країні.

Джудічі П. та Парізі Л. [11] оцінювали вплив системного ризику на стан боргової безпеки та рівень зростання ВВП країн ЄС на основі побудови кореляційних функцій стохастичних процесів. Запропонована модель може бути використана як ранне попередження та прогнозування зараження системним ризиком економіки країни.

Кармасі Д. та Херрінг Р. [12] досліджено взаємозв'язок між діяльністю систематично важливих банків та системними ризиками. Калмес С. [13] оцінено вплив макроекономічних факторів на системні фінансові ризики залежно від різних фаз економічного циклу.

Таким чином, сучасні дослідження системного ризику у більшості випадків ґрунтуються на використанні новітніх підходів, способів та методів інтелектуального аналізу даних, що дозволяє вчасно їх ідентифікувати та не допустити поширення кризових явищ у фінансово-економічному секторі.

**Метою статті** є розробка економіко-математичної моделі для оцінювання впливу системних ризиків на розвиток соціально-економічних відносин в країні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** З метою розробки комплексу превентивних заходів щодо недопущення та/або мінімізації деструктивного впливу системних ризиків на стан функціонування та перспектив розвитку соціально-економічної системи країни доцільним є розробка методичного підходу, що передбачає оцінку взаємозалежності між змінними з урахуванням лагів.

Реалізація запропонованого методичного підходу до оцінювання впливу системних ризиків на стан соціально-економічного розвитку країни буде здійснюватися поетапно:

1. Формування інформаційної бази дослідження
2. Перевірка на наявність мультиколінеарності між обраними факторами
3. Визначення факторів, які мають найбільш тісний зв'язок з результативним показником (рівнем системного ризику)
4. Перевірка змінних на стаціонарність за допомогою розширеного тесту Дікі-Фуллера

5. Побудова вектор-авторегресійної моделі (VAR)

5.1. Визначення лагу для моделі VAR

5.2. Визначення параметрів VAR моделі

5.3. Побудова функцій імпульсних відгуків

5.4. Перевірка моделі на адекватність

Для характеристики рівня системного ризику в країні обрано індекс фінансового стресу ( $x_1$ ), що включає в себе такі складові як субіндекс банківського сектору, субіндекс корпоративних цінних паперів, субіндекс державних цінних паперів та субіндекс валютного ринку. Індекс фінансового стресу розраховується на основі 14 показників фахівцями Національного банку України на щоденній основі. Стан соціально-економічного розвитку країни запропоновано проаналізувати на основі наступних індикаторів: індекс реальної заробітної плати ( $x_2$ ), обсяг заборгованості за заробітною платою ( $x_3$ ), рівень безробіття, що розраховується за методологією Міжнародної організації праці ( $x_4$ ), індекс промислового виробництва ( $x_5$ ), рівень обмінного курсу ( $x_6$ ), індекс сільськогосподарського виробництва ( $x_7$ ), обсяг роздрібного товарообороту підприємств ( $x_8$ ), обсяг зовнішньоекономічного обороту ( $x_9$ ). Для дослідження обрано відкриті статистичні бази та публікації Національного банку України та Державної служби статистики України. Часовим діапазоном нашого дослідження є період з квітня 2008 року по грудень 2019 року, тобто по кожній змінній маємо 141 спостереження. Розрахунок статистичних тестів, побудова моделі VAR здійснювався за допомогою економетричного пакета EViews 8.

З метою коректного зіставлення часових рядів різних показників та отримання адекватних результатів попередньо визначено сезонну складову та скориговано на неї вхідний масив даних за допомогою методу Census X-13 (рис. 1).

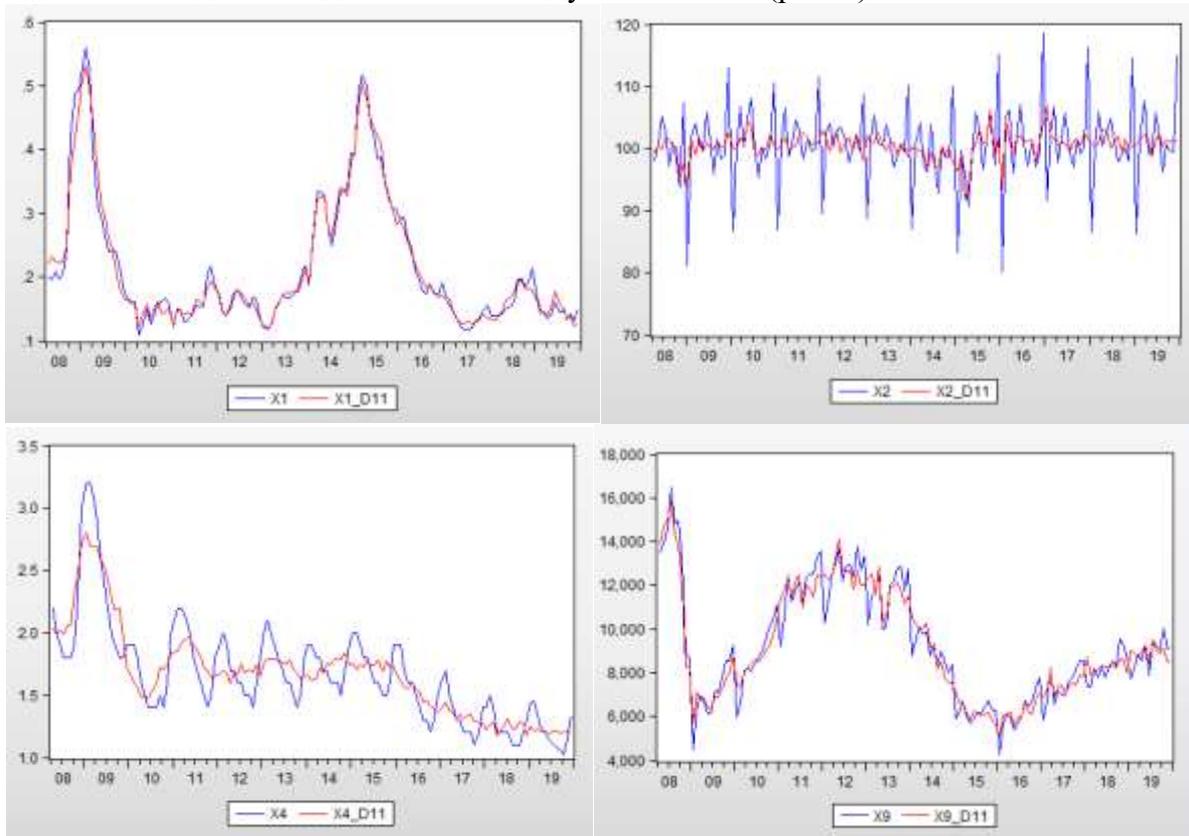


Рисунок 1 – Динаміка окремих змінних та їх скоригована оцінка (фрагмент дослідження)

Джерело: власні розрахунки

Для включення найбільш значущих факторів в економетричну модель першочергово необхідно перевірити фактори на наявність мультиколінеарності між ними. На основі сезонно скоригованих даних щодо стану соціально-економічного розвитку країни побудовано кореляційну матрицю, що дозволило виявити наявність тісного лінійного зв'язку між окремими факторами (x<sub>3</sub>, x<sub>6</sub>, x<sub>8</sub>) (табл. 1). Оскільки вищезазначені фактори корелюють більше ніж з двома показниками, тому їх запропоновано не включати в модель.

Таблиця 1

|    |           | Кореляційна матриця |                  |           |                 |           |                 |           |
|----|-----------|---------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|
|    | X2        | X3                  | X4               | X5        | X6              | X7        | X8              | X9        |
| X2 | 1.000000  | 0.151021            | -0.090012        | 0.127388  | 0.050922        | 0.307836  | 0.194351        | 0.176457  |
| X3 | 0.151021  | 1.000000            | -0.523033        | 0.126257  | <b>0.832126</b> | 0.558119  | <b>0.780176</b> | -0.552286 |
| X4 | -0.090012 | -0.523033           | 1.000000         | -0.537643 | -0.580147       | -0.504791 | -0.721469       | -0.016488 |
| X5 | 0.127388  | 0.126257            | -0.537643        | 1.000000  | 0.100964        | 0.047749  | 0.171550        | 0.279194  |
| X6 | 0.050922  | <b>0.832126</b>     | -0.580147        | 0.100964  | 1.000000        | 0.456932  | <b>0.824439</b> | -0.599386 |
| X7 | 0.307836  | 0.558119            | -0.504791        | 0.047749  | 0.456932        | 1.000000  | 0.667522        | -0.064123 |
| X8 | 0.194351  | <b>0.780176</b>     | <b>-0.721469</b> | 0.171550  | <b>0.824439</b> | 0.667522  | 1.000000        | -0.215264 |
| X9 | 0.176457  | -0.552286           | -0.016488        | 0.279194  | -0.599386       | -0.064123 | -0.215264       | 1.000000  |

Джерело: власні розрахунки

Наступним кроком є поетапне включення факторних змінних в регресійну модель та залишати їх у випадку статистично значимості (фактичне значення критерія Стюдента більше за табличне). За результатами оцінювання встановлено, що в модель доцільно включати 4 фактори: індекс реальної заробітної плати (x<sub>2</sub>), рівень безробіття (x<sub>4</sub>), індекс промислового виробництва (x<sub>5</sub>), обсяг зовнішньоекономічного обороту (x<sub>9</sub>).

Для оцінювання сили та напрямку впливу системних ризиків на стан соціально-економічного розвитку країни обрано векторну авторегресійну модель (VAR), що кожна змінна розглядається як ендогенна та залежить від власних минулих значень, так і значень інших змінних з урахуванням лагів. Дана модель дозволяє визначити орієнтовний період повернення системи до рівноваги у випадку дії непередбачуваних шоків та дестабілізуючих факторів. Загальна форма VAR-моделі зводиться до наступного виду

$$Y_t = C + B_1 Y_{t-1} + B_2 Y_{t-2} + \dots + B_p Y_{t-p} + \varepsilon_t$$

де  $Y_t$  – вектор ендогенних змінних;  $C$  – детермінований параметр;  $B_1 \dots B_p$  – параметри моделі,  $p$  – число лагів.

Однією із головних умов побудови векторних моделей є використання лише стаціонарних часових рядів. Результати перевірки на стаціонарність досліджуваних змінних за допомогою розширеного тесту Дікі-Фуллера представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Результати перевірки на стаціонарність змінних

| Умовне позначення змінної | t-статистичне | t-критичне | Ймовірність (рівень значимості 95%) |
|---------------------------|---------------|------------|-------------------------------------|
| x <sub>1</sub>            | -2,4959       | -3,4424    | 0,3298                              |
| x <sub>2</sub>            | -9,0696       | -3,4424    | 0,0000                              |
| x <sub>4</sub>            | -4,3841       | -3,4424    | 0,0032                              |
| x <sub>5</sub>            | -2,0305       | -3,4424    | 0,5793                              |
| x <sub>9</sub>            | -2,0557       | -3,4424    | 0,5654                              |

Джерело: власні розрахунки

Виходячи з даних таблиці 2, можемо зробити висновок, що змінні ( $x_1$ ,  $x_5$ ,  $x_9$ ), які включені в моделі є нестационарними, оскільки t-статистика за абсолютною величиною менша за величину критичного значення (-3,443) при рівні значимості в 95%, а також фактична ймовірність більша за 0,05. Перевірка порядку інтеграції часових рядів за допомогою розширеного тесту Дікі-Фуллера підтвердила про наявність однакової інтеграції на рівні 1.

Наступним етапом в побудові VAR-моделі є визначення оптимальної кількості лагів, тобто врахування значень досліджуваних змінних за попередні роки. Для визначення максимальної кількості лагів для моделі використано опцію Lag Length Criteria у Eviews, що передбачає розрахунок шести інформаційних критеріїв. За результатами розрахунків встановлено, що максимальною кількістю лагів відповідно до критеріїв Шварца та Ханана-Куїна має бути 1, а інших критеріїв – 5. Отже, 5-ий лаг є фактично останнім лагом, при якому досягаються найменші значення інформаційних критеріїв, що вказує на необхідність включення в модель 5 лагів. З метою визначення оптимальної кількості лагів проведено тест на виключення лагів (Lag Exclusion Wald Test). Результати розрахунків свідчать, що за 5 % довірчого інтервалу рекомендується виключити 3 лаг з моделі.

Одним із ключових переваг використання векторної авторегресійної моделі є можливість отримання та аналізу динамічної реакції від дії системних ризиків на стан соціально-економічних процесів в країні шляхом побудови функцій імпульсних відгуків. Результати побудови функцій імпульсних відгуків представлено на рисунку 2.

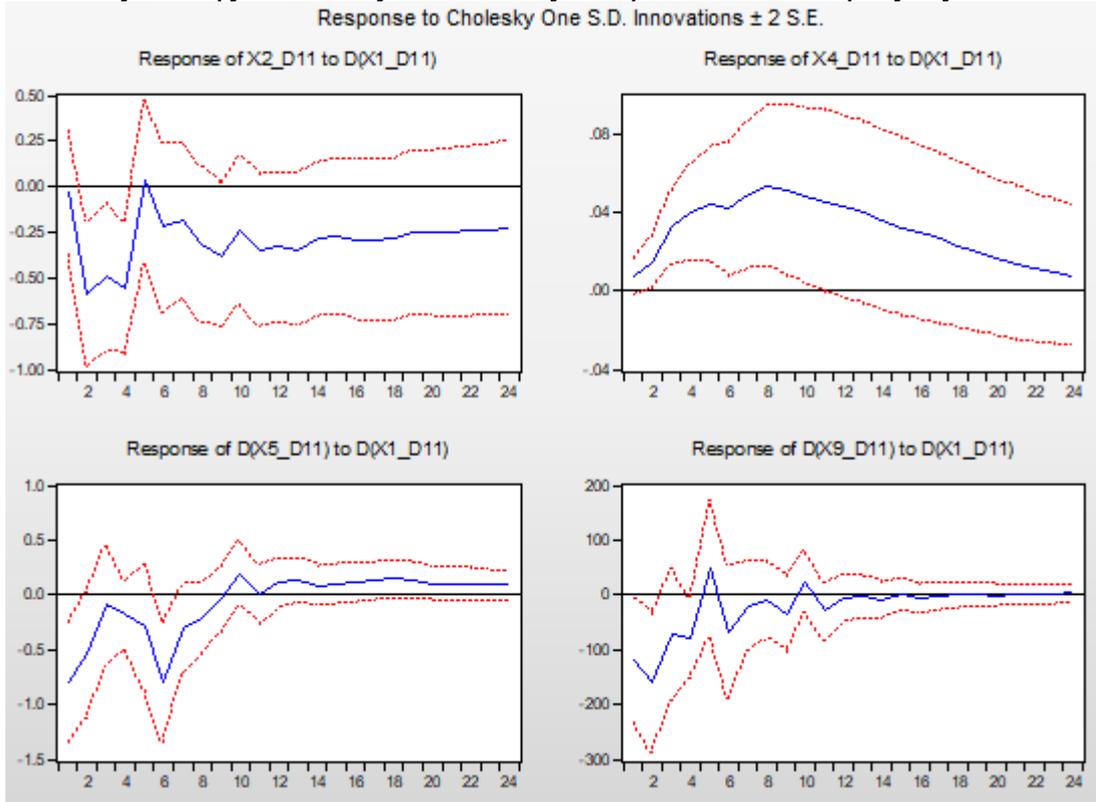


Рисунок 2 – Функції імпульсних відгуків індикаторів соціально-економічного розвитку країни на зміну рівня системних ризиків  
Джерело: власні розрахунки

Дані графіку відображують реакцію показників соціально-економічного розвитку на шок від дії системного ризику в країні. Варто відзначити, що шок, спричинений дією

системного ризику, приводить до перманентної зміни досліджуваних показників, а також лише окремі показники повертається до свого попереднього рівноважного стану.

Зміна рівня системних ризиків провокує зменшення обсягу зовнішньоекономічного обороту країни протягом наступного року з незначним зростанням в 5 та 10 місяці. Щодо реакції індексу реальної заробітної плати на імпульс з боку системних ризиків, то можна стверджувати про суттєве зниження купівельної спроможності номінальної заробітної плати в перші 4 місяці, потім ситуація дещо стабілізується (5 місяць), а згодом знову спостерігається деструктивні наслідки системного ризику на стану ринку праці. Поява шоку, спричиненого зростанням системного ризику в країні, призводить до зростання рівня безробіття кожного наступного місяця в середньому на 0,05%. Посилення системних ризиків призводить до стрімкого зменшення рівня ділової активності суб'єктів господарювання (виходячи з індексу промислового виробництва).

Проведені розрахунки засвідчили, що отримані результати мають достатньо високу пояснювальну здатність, відсутні проблеми автокореляції, а також підтверджено нормальність розподілу залишків за допомогою тесту Жарку-Бера.

Підсумовуючи, зазначимо, що підтвердження на основі побудованої VAR моделі наявності короткострокового взаємозв'язку між індексом фінансового стресу та показниками соціально-економічного розвитку дає підставити стверджувати про важливість даного питання при реалізації державної економічної політики та макропруденційної політики.

**Висновки.** Проведений аналіз підтвердив висунуту гіпотезу, що однією із головних причин загострення кризових явищ в економіці є саме дія системних ризиків. Трансмсія системного ризику в різні сфери та галузі економіки призводить до таких деструктивних наслідків як: зменшення обсягів кредитного фінансування, дефіциту ліквідності, підвищення процентних ставок за кредитами для корпоративного сектору, зменшення обсягів вітчизняних та іноземних інвестицій, падіння ринкової вартості активів компаній, посилення песимістичних очікувань серед інвесторів тощо. Отримані практичні результати можуть бути враховані при формуванні макропруденційної політики в контексті визначення заходів для запобігання виникненню та накопиченню системних ризиків.

*Роботу виконано в межах науково-дослідних тем «Моделювання та прогнозування соціо-економіко-політичної дорожньої карти реформ в Україні для переходу на модель стійкого зростання» (№ д/р 0118U003569) та «Економетричне моделювання механізму запобігання тінювим схемам виведення капіталу через податкові та інвестиційні канали в Україні» (№ д/р 10117U003930).*

#### Список використаних джерел

1. Cerchiello P., Giudici P. Conditional graphical models for systemic risk estimation. *Expert Systems with Applications*. 2015. № 43. P. 165-174.
2. Cerchiello P., Giudici P. Big data analysis for financial risk management. *Journal of Big Data*. 2016. № 3(18). URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s40537-016-0053-4.pdf>
3. Acharya V.V. A theory of systemic risk and design of prudential bank regulation. *Journal of Financial Stability*. 2009. № 5(3). P. 224-255.
4. Brownlees C. T., Engle R. F. Volatility, correlation and tails for systemic risk measurement. *SSRN Electronic Journal*. 2012. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1611229>.
5. Brownlees C., Engle R. F. SRISK: A conditional capital shortfall measure of systemic risk. *Review of Financial Studies*. 2017. 30(1). P. 48-79. URL: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhw060>.
6. Лавренюк В.В., Шевчук В.В. Сутність та оцінка системного ризику з позиції ліквідності банківської системи. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 213-222. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2016\\_4\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_4_30).
7. Systemic Risks: Measures and Determinants. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/30046821.pdf> (дата звернення 01.06.2020 р.).
8. Покатаєва О.В., Славкіна М.А. Оцінювання системного ризику як інструмент забезпечення економічної безпеки банківського сектору національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23. С. 157-161. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23\\_1\\_2019ua/35.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/35.pdf)
9. Kubinschi M., Barnea D. Systemic Risk Impact on Economic Growth - the case of the CEE countries. *Romanian Journal of Economic Forecasting*. 2016. Vol. 19. Issue 4. P. 79-95.
10. Langfield S., Pagano M. Bank bias in Europe: effects on systemic risk and growth. *Economic Policy*. 2016. Volume 31, Issue 85. P. 51-106.
11. Giudici P., Parisi L. Sovereign risk in the Euro area: a multivariate stochastic process approach. *Quantitative Finance*. 2017. № 17(12). P. 1995-2008.
12. Carmassi J., Herring R. The corporate complexity of global systemically important banks. *Journal of Financial Services Research*. 2016. № 492. P. 175-201.

13. Calmès C., Théoret R. Market-oriented banking, financial stability and macro-prudential indicators of leverage. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 2013. № 27(1). P. 13-34.

### References

1. Cerchiello P., Giudici P. Conditional graphical models for systemic risk estimation. *Expert Systems with Applications*, 2015, no. 43, pp.165–174. doi:10.1016/j.eswa.2015.08.047
2. Cerchiello P., Giudici P. Big data analysis for financial risk management. *Journal of Big Data*, 2016, vol.3, no. 1. doi:10.1186/s40537-016-0053-4.
3. Acharya V.V. A theory of systemic risk and design of prudential bank regulation. *Journal of Financial Stability*, 2009, vol.5, no. 3, pp. 224–255. doi: 10.1016/j.jfs.2009.02.001.
4. Brownlees C.T., Engle R.F. Volatility, Correlation and Tails for Systemic Risk Measurement. *SSRN Electronic Journal*, 2012, doi:10.2139/ssrn.1611229.
5. Brownlees C., Engle R.F. SRISK: A conditional capital shortfall measure of systemic risk. *Review of Financial Studies*, 2017, vol. 30, no. 1, pp. 48-79. doi:10.1093/rfs/hhw060.
6. Lavreniuk V.V., Shevchuk V.V. Sutnist ta otsinka systemnoho ryzyku z pozytsii likvidnosti bankivskoi systemy. *Problemy ekonomiky*, 2016, no. 4, pp. 213-222 [in Ukrainian].
7. Systemic Risks: Measures and Determinants. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/30046821.pdf> (accessed 15.06.2020)
8. Pokataieva O.V., Slavkina M.A. Otsiniuvannia systemnoho ryzyku yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky bankivskoho sektoru natsionalnoi ekonomiky. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 2019, no.23, pp. 157-161 [in Ukrainian].
9. Kubinschi M., Barnea D. Systemic risk impact on economic growth - The case of the CEE countries. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 2016, no.19, vol. 4, pp. 79-94 [in English].
10. Langfield S., Pagano M. Bank bias in Europe: Effects on systemic risk and growth. *Economic Policy*, 2016, no. 31, vol. 85, pp. 53-106. doi: 10.1093/epolic/eiv019 [in English].
11. Giudici P., Parisi L. Sovereign risk in the Euro area: a multivariate stochastic process approach. *Quantitative Finance*, 2017, no. 17, vol. 12, pp. 1995-2008 [in English].
12. Carmassi J., Herring R. The Corporate Complexity of Global Systemically Important Banks. *Journal of Financial Services Research*, 2016, no. 49, vol. 2-3, pp. 175-201. doi: 10.1007/s10693-016-0251-4 [in English].
13. Calmès C., Théoret R. Market-oriented banking, financial stability and macro-prudential indicators of leverage. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 2013, no. 27, vol. 1, pp. 13-34. doi: 10.1016/j.intfin.2013.07.004 [in English].

Дата подання публікації 03.07.2020 р.

УДК 331.108:332.12

Рекун Г.П., к.е.н., доцент  
 Rekun G. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-1734-7364>  
 Меденець В.В., старший лаборант  
 Medenets V. Senior Assistant  
<https://orcid.org/0000-0002-2435-9689>

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ РОЗРИВАМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Усвідомлення провідного значення кадрового забезпечення в суспільному виробництві, ключової ролі кадрових ресурсів в економічному зростанні країни – є базовими компонентами в умовах поглиблення інтеграційних процесів. Інерційний розвиток секторів економіки регіонів України породжує асиметрію регіонального ринку праці, що в умовах нових можливостей та викликів стане загрозою для кадрового забезпечення країни в цілому. Виходячи з актуальності запропонованої тематики, стаття присвячена обґрунтуванню механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення території на прикладі Харківського регіону.

В статті запропоновано механізм управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону, що уявляє собою складну інтегровану систему, елементами якою є: мета, завдання, принципи, функції, форми, методи, інструменти та передумови реалізації. Кожен структурний елемент механізму, обґрунтовано відповідно до загальних чинників управління кадровим забезпеченням та чинників ефективного управління та залучення стейкхолдерів. Адже управління стратегічними розривами кадрового забезпечення передбачає відхід від традиційних індикативних процесів планування й

управління, та реалізацію стратегічних перетворень шляхом залучення стейкхолдерів території в зазначений процес й узгодження їх інтересів.

Також в статті запропоновано напрямки реалізації механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення на основі попередньо проведених досліджень чинників, що детермінують появу «кадрових розривів». Розглянуто перешкоди на шляху до впровадження зазначеного механізму та шляхи їх вирішення.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення заходів практичної реалізації зазначеного механізму з метою подолання стратегічних розривів кадрового забезпечення Харківського регіону.

*Ключові слова: механізм, стратегічні розриви, кадрові ресурси, кадрове забезпечення, регіон, стейкхолдери.*

## THE MECHANISM OF MANAGING THE STRATEGIC STAFFING GAPS THAT AFFECT THE DEVELOPMENT OF THE REGION

*V.N. Karazin Kharkiv National University*

Awareness of the importance of human resources in a social production, the key role of human resources in the economic growth of the country are the main components in terms of deepening integration processes. The inertial development of the economic sectors of the regions of Ukraine creates an asymmetry in the regional labor market, which in the face of new opportunities and challenges will be a threat to the human resources of the country as a whole. Based on the relevance of the proposed topic, the article is devoted to the substantiation of the mechanism of managing the strategic staffing gaps that affect the development of the territory on the example of Kharkiv region.

The article proposes the mechanism of managing the strategic staffing gaps that affect the development of the region, which is a complex integrated system, whose elements are: purpose, objectives, principles, functions, forms, methods, tools and prerequisites for implementation. Each structural element of the mechanism is justified in accordance with the general factors of human resources management and the factors of effective management and involvement of stakeholders. After all, managing the strategic staffing gaps involves moving away from traditional indicative planning and management processes, and implementing strategic transformations by engaging territory stakeholders in the process and aligning their interests.

Also, the article proposes directions of implementation of the mechanism for managing the strategic staffing gaps based on previously conducted studies of factors that determine the emergence of "staffing gaps". The obstacles to the implementation of this mechanism and the possibilities of their solution are considered.

Prospects for further research in this area are to identify measures for the practical implementation of this mechanism in order to overcome the strategic staffing gaps of the Kharkiv region.

*Key words: mechanism, the strategic staffing gaps, human resources, staffing, region, stakeholders.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Раціональне використання кадрових ресурсів грає істотну роль у формуванні сталого економічного розвитку території. Від того, наскільки ефективним є кадрове забезпечення регіону, багато в чому залежить економічний потенціал кожної ланки господарської діяльності, зміцнення конкурентних позицій регіону, зростання рівня життя населення та інше.

На сьогоднішній день в основному відбувається інерційний характер існування регіонів України, детермінують наступні негативні явища кадрового забезпечення країни в цілому: істотне перевищення пропозиції робочої сили над попитом на неї, збільшення частки дефіцитних професій, низька вартість робочої сили, високий рівень неформальної та тимчасової незайнятості тощо. Саме тому, в розрізі сталого економічного розвитку територій, особливого значення набуває розробка механізму, дія якого буде спрямована на підвищення ефективності використання кадрових ресурсів за умови наявного кадрового забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Глибокий внесок у питання формування механізму кадрового забезпечення внесли такі вчені та науковці, як Р.Л. Дафт, Е. У. Демінг, В.Л. Решетняк, А.Л. Скрипник, В.А. Співак, А.Л. Шевчук та інші. Однак недостатньо розробленими залишаються питання вивчення та розробки механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення з урахуванням конкурентних переваг окремого регіону.

**Цілі статті.** Мета статті полягає в обґрунтуванні механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення на прикладі Харківського регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Механізм управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону являє собою складну інтегровану систему, що складається з принципів, методів, форм, функцій, алгоритмів дій, тощо, взаємоузгоджене впровадження та реалізація яких здатні забезпечити раціональне використання кадрових ресурсів території.

Кадрові ресурси Харківського регіону є обмеженими: оскільки станом на 2018 р. на регіональному ринку праці за видами економічної діяльності було зайнято 1213,3 тис. осіб (майже 45% наявного населення регіону) [1]. Також розподіл кадрових ресурсів за видами економічної діяльності має кількісні обмеження існуючих та перспективних робочих місць, тому в механізм управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону закладаються обмеження у вигляді наявного кадрового забезпечення та ранжування напрямків здійснення професійної діяльності за критеріями розміру створеної валової доданої вартості. У якості показника, що оцінює співвідношення зазначених обмежень виступає продуктивність праці за секторами економіки регіону. Таким чином, на «виході» зазначеної моделі є ефективний розподіл наявного кадрового забезпечення, що дає змогу забезпечити ефективне використання кадрових ресурсів, виходячи з потреб зростання продуктивності праці до світового рівня. Економічний сенс побудови зазначеного механізму полягає в управлінні стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону з метою забезпечення сталого розвитку території.

Головною метою розробки зазначеного механізму – є формування перспективної структури кадрових ресурсів, необхідної якості та кількості, з урахуванням конкурентних переваг регіону.

Основою для розробки напрямків з підвищення ефективності використання кадрових ресурсів є комплексний аналіз резервів їх використання [2, с. 50]. Резерви підвищення ефективності використання кадрових ресурсів умовно можна поділити на три групи залежно від чинників, що їх детермінують: матеріально-технічні, організаційно-економічні та соціально-економічні.

Резерви матеріально-технічної групи пов'язані з функціонуванням основних фондів підприємств, організацій, закладів освіти, охорони здоров'я тощо, що здійснюють свою діяльність за різними видами економічної діяльності регіону. Зазначені резерви являють собою можливості щодо трудозберігання на робочому місці.

Організаційно-економічні резерви формуються за рахунок ефективної організації системи виробництва або надання послуг за різними секторами економіки регіону, використання робочої сил, ефективного функціонування існуючих робочих місць та створення нових тощо.

Резерви, формування яких обумовлено соціально-економічними чинниками передбачають можливість щодо трансформації функціонального, професійного та освітнього рівнів структури кадрових ресурсів. Також до групи зазначених резервів входять ті, що формуються за умови дії матеріальних та нематеріальних стимулів до праці, справедливості розподілу доходів й забезпечення гідних умов праці та інше.

В розрізі трансформації виробничих домінант в умовах економіки 4.0, відповідно до проведеного дослідження передумов [3, С. 117-122], що детермінують розриви кадрового забезпечення території, був сформований ряд напрямків підвищення ефективності використання кадрових ресурсів (рис.1):

- формування ефективної структури зайнятості, відповідно до потреб різних видів економічної діяльності регіону;

- розвиток якісних характеристик кадрових ресурсів, виходячи з глобальних тенденцій, що формують сучасне робоче місце;

- визнання та використання інтелектуального та трудового потенціалу мігрантів;

– встановлення довгострокових партнерських відносин з зацікавленими сторонами кадрового забезпечення розвитку регіону.

Реалізація механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону вимагає сприяння, підтримки і співпраці всіх груп зацікавлених сторін, що дозволяє їх визначити у якості суб'єктів ефективного використання кадрових ресурсів. Об'єктом використання виступають кадрові ресурси регіону.

Невід'ємними елементами механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону, що формуються відповідно до головної мети і напрямків її реалізації є принципи та завдання.

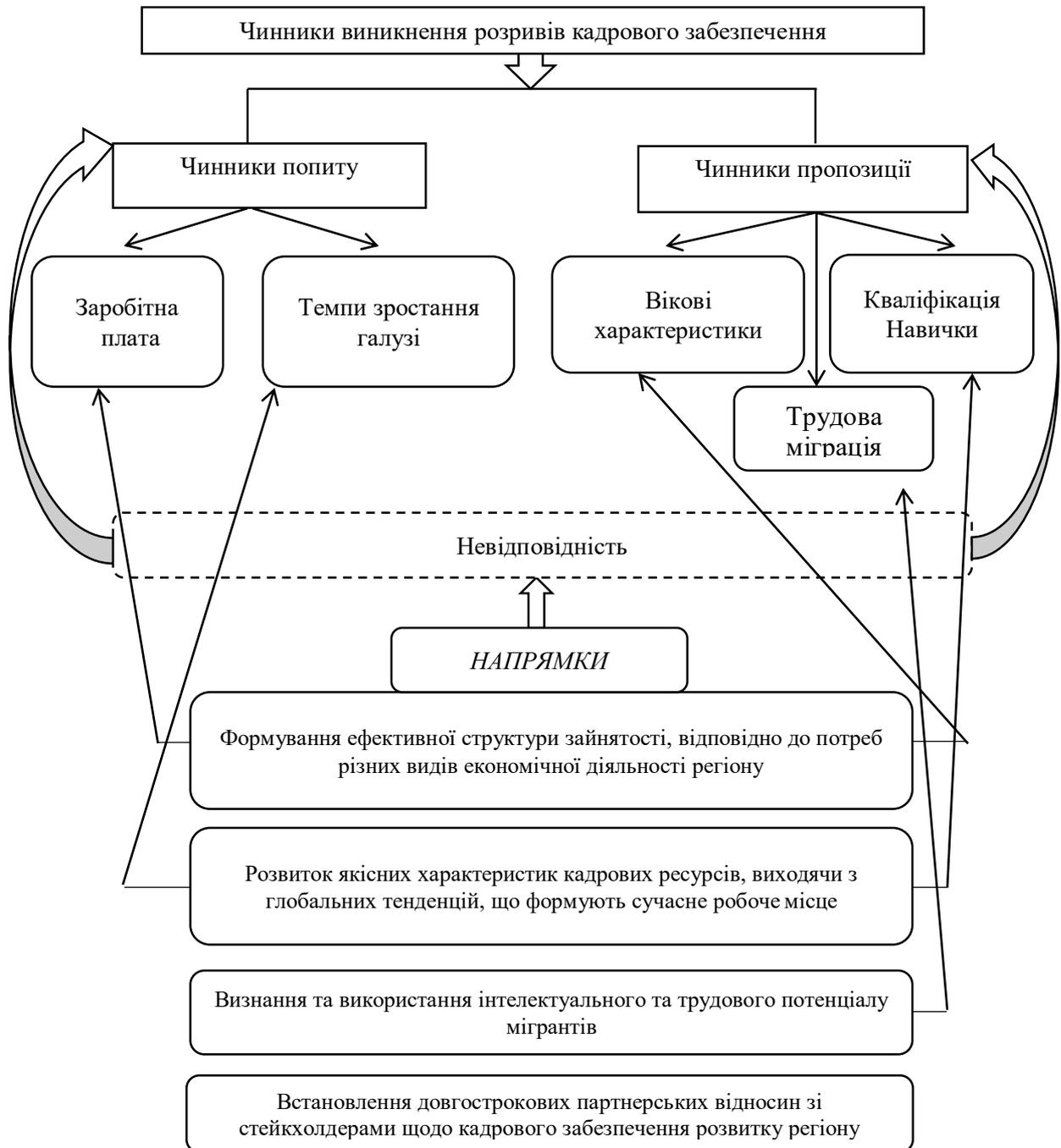


Рис. 1. Напрямки управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону (розроблено авторами)

Основні принципи формування перспективної структури кадрових ресурсів походять від загальних принципів управління, до яких належать принципи системності, об'єктивності, актуальності, комплексності, науковості, інформаційної забезпеченості тощо [4, с. 250]. Також окремо в механізм управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку необхідно включити класичні принципи управління потенціалом кадрових ресурсів, а саме (рис.2):

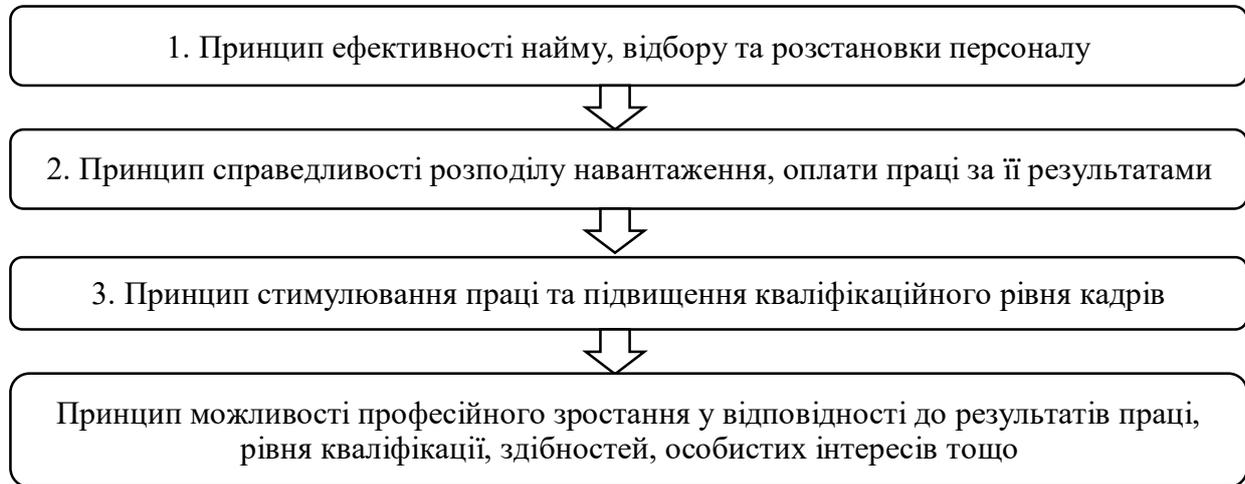


Рис. 2. Принципи управління потенціалом кадрових ресурсів (побудовано авторами на основі даних [5, с. 352])

За напрямком встановлення довгострокових партнерських відносин зі стейкхолдерами території, окрім раніше зазначених принципів, доцільним є ґрунтування на основі специфічних принципів процесу залучення зацікавлених сторін до вирішення існуючої проблеми [6]:

–суттєвість (першочерговість знань про те, що є важливим для розвитку території і її стейкхолдерів);

–повнота (вимагає розуміння управління матеріальними наслідками та пов'язаними з ними очікуваннями стейкхолдерів);

–чуйність (вимагає узгодженого реагування на запити стейкхолдерів).

Що стосується завдань функціонування механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону, розв'язання яких має забезпечити вирішення існуючої проблеми, то наукові пошуки у розрізі стратегічного управління кадровими ресурсами дозволили виділити найбільш значущі з них.

За напрямком «формування ефективної системи зайнятості, відповідно до потреб різних видів економічної діяльності регіону» першочерговими завданнями мають стати:

–прогнозування потреб у кадрових ресурсах відповідно до світових та всеукраїнських тенденцій за видами економічної діяльності;

–перерозподіл кадрових ресурсів з секторів економіки регіону, для яких характерним є висока частка зайнятих при низьких темпах зростання продуктивності праці, в перспективні сектори розвитку регіону;

–підтримка та сприяння розвитку видів економічної діяльності регіону (здебільшого тих, що надають неринкові послуги) з критичною ситуацією на ринку праці;

–збереження робочих місць, що ефективно функціонують та створення нових;

–зниження рівня безробітних серед працездатного населення регіону та скорочення тривалості зареєстрованого безробіття;

–забезпечення соціального захисту та надання додаткових гарантій для кадрових ресурсів при працевлаштуванні, здійсненні професійної діяльності та завершення кар'єри;

–поліпшення міжнародного співробітництва, у тому числі, залучення міжнародних коштів, шляхом отримання відповідних грантів для покращення існуючої системи фінансування та управління кадровим забезпеченням розвитку регіону;

–концентрація коштів на пріоритетних напрямках підвищення ефективності кадрового забезпечення за рахунок впровадження вибіркового фінансування технічних завдань;

–та інше.

Реалізація напрямку «розвиток якісних характеристик кадрових ресурсів, виходячи з глобальних тенденцій, що формують сучасне робоче місце» потребує виконання наступних завдань:

–нарощування освітньо-кваліфікаційного потенціалу кадрових ресурсів;

–розвиток систем підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрових ресурсів;

–розробка адаптованої до місцевих умов політики щодо навичок;

–впровадження концепції «Навчання протягом життя»;

–поширення серед населення регіону інноваційних форм зайнятості;

–збільшення зайнятості шляхом встановлення мережі контактів університетів з приватним сектором: розробка мережі публічно-приватного партнерства;

–та інші.

За напрямком «визнання та використання інтелектуального та трудового потенціалу мігрантів» сформовані наступні завдання:

–визнання навичок трудових мігрантів, що були здобуті за кордоном;

–підвищення кваліфікації або надолуження навичок, що були втрачені в результаті праці кадрових ресурсів регіону за кордоном не за фахом;

–розробка програми повернення тих емігрантів, в яких вже сформована чи потенційно буде сформована готовність до реєміграції;

–та інші.

Напрямок «встановлення довгострокових партнерських відносин з зацікавленими сторонами кадрового забезпечення у розвитку регіону» вимагає вирішення наступних завдань:

–ідентифікація стейкхолдерів сталого економічного розвитку регіону;

–залучення зацікавлених сторін до процесу підвищення ефективності кадрового забезпечення розвитку регіону;

–моніторинг сумісної праці та управління стейкхолдерами;

–та інше.

Відповідно до заявлених завдань у якості функції механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону виступають наступні: аналітична, навчальна та стимулююча, інформативно-комунікаційна та оцінка кадрових ресурсів. Більш детальна характеристика визначених функцій зазначеного механізму представлена на рис. 3.

Форми механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону уявляють собою зовнішній вираз способів, змісту, умов, порядку і послідовності його реалізації, з метою формування перспективної структури кадрових ресурсів, з урахуванням конкурентних переваг регіону. Отже, до основних форм реалізації зазначеного механізму можна віднести: регіональну кадрову політику; заходи регіональної служби зайнятості з підвищення конкурентоспроможності кадрових ресурсів; адміністративно-економічного регулювання розвитку регіону тощо [8, с. 48].

До основних методів реалізації механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону відносяться нормативно-правові, адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

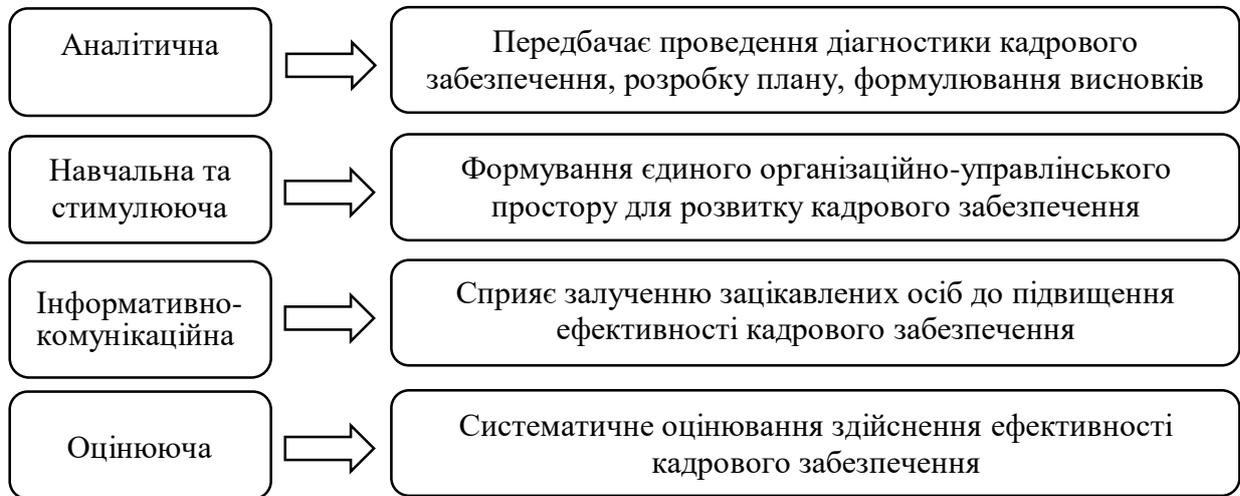


Рис.3. Характеристика функцій механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону (адаптовано авторами на основі даних [7, с.122])

Інструментами реалізації механізму є також неформальні інструменти професійного навчання кадрових ресурсів за видами економічної діяльності (наставництво, менторство, коучинг тощо).

Також окремо слід визначити методи реалізації управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону, що пов'язані з залученням зацікавлених сторін з метою досягнення сталого економічного розвитку регіону, і уявляють собою похідну від загальних методів управління стейкхолдерами території. Вважається, що найбільш ефективними методами залучення зацікавлених сторін є «делегована влада», «партнерство», «співпраця» та «участь», що детермінують процеси спільного прийняття рішень. На сьогоднішній день, найбільш поширеними методами управління стейкхолдерами в процесі реалізації концепції децентралізації з метою досягнення сталого економічного розвитку території є «участь», «переговори» та «консультації». Саме тому, на шляху до реалізації механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону актуальним є залучення зацікавлених сторін до більш свідомих, ініціативних та відповідальних спільних рішень. Серед головних інструментів реалізації методів ефективного залучення стейкхолдерів в рамках зазначеного механізму можна виділити наступні: громадські слухання, створення спільних проектів, делегування повноважень, конструктивний діалог та інші.

В процесі розробки механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону, не менш важливим є врахування умов зовнішнього середовища та внутрішніх факторів. Під впливом яких, може відбутися деградація якісних та кількісних характеристик кадрових ресурсів, у тому числі [9, с. 179]:

- вимушена зайнятість кваліфікованих кадрових ресурсів в сферах діяльності з низькими вимогами щодо освітньо-професійного рівня;
- тимчасова трудова міграція (праця не за фахом за кордоном);
- старіння знань під впливом НТП;
- зростання продуктивності праці за рахунок технологій;
- поширення аутсорсингових моделей ведення бізнесу;

– скорочення циклів життя технологій та інше.

При цьому, фактори зовнішнього середовища, як правило, не можуть бути вирішені на регіональному та навіть світовому рівні, адже вони носять еволюційний характер та поглиблюються за рахунок розвитку технологій. Під впливом таких протиборчих факторів як технологічний прогрес, демографічні зрушення, стрімка урбанізація, зміни в глобальній економіці тощо, відбувається трансформація в структурі, формі і навіть характері праці [10]. Саме тому, має місце, адаптація кадрового забезпечення на регіональному рівні відповідно до викликів зовнішнього середовища.

У той час, як внутрішні фактори (професійне навчання, фінансові ресурси, розвиток навичок, виходячи з потреб роботодавців тощо) піддаються впливу з боку зацікавлених сторін та самих кадрових ресурсів.

Графічно механізм управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону, з урахуванням визначених структурних елементів, можна зобразити наступним чином (рис.4):

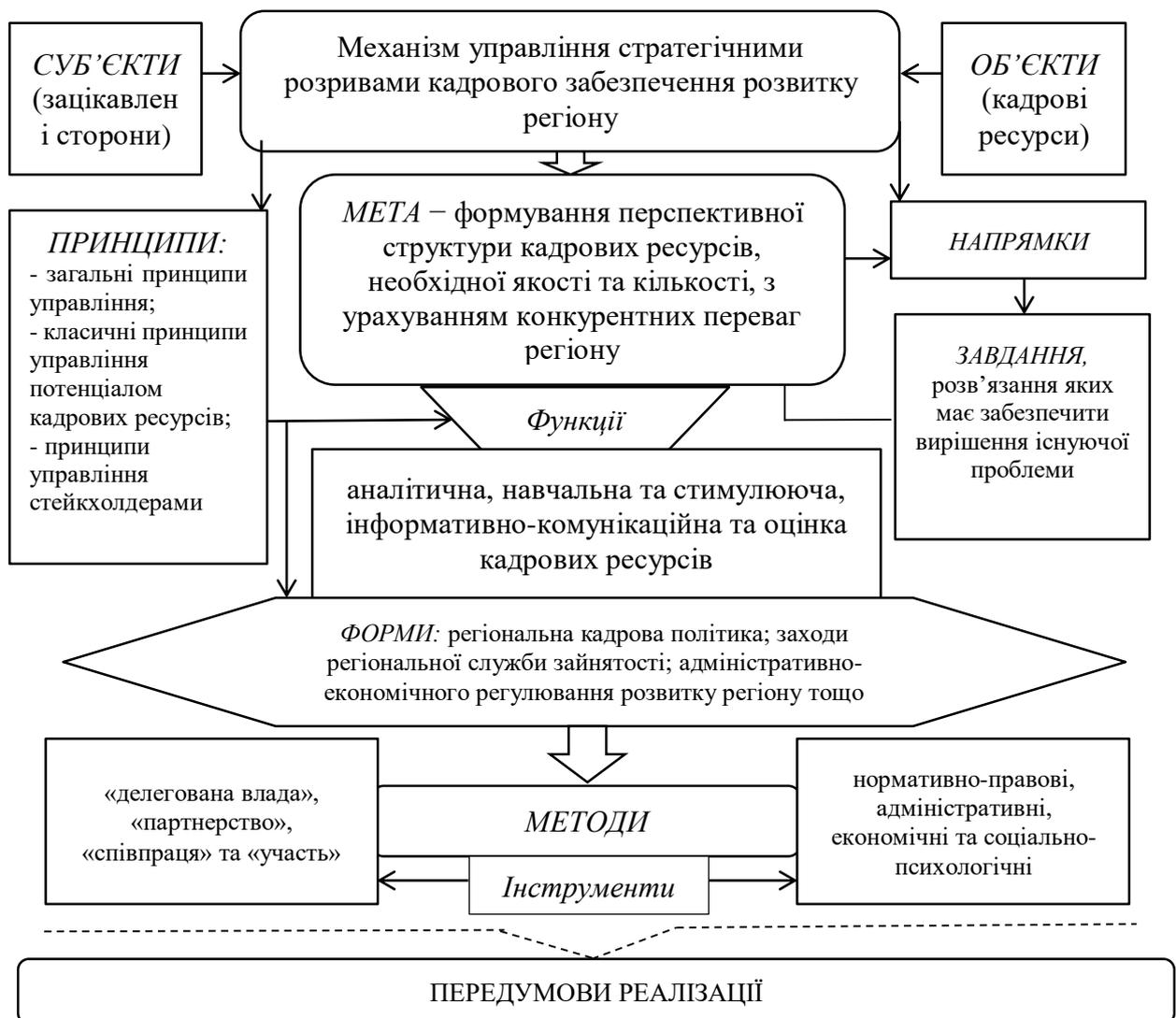


Рис. 4. Механізм управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону (розроблено авторами)

Однією з головних перешкод, що може стояти на шляху до реалізації механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону є брак

інвестицій та дефіцит державного фінансування на розвиток кадрових ресурсів. Питання залучення інвестицій частково можна бути вирішити за рахунок участі регіону у міжнародних грантових програмах, залучення стейкхолдерів, зокрема бізнесу, для подолання розривів кадрового забезпечення території [11, с. 72]. Що стосується законодавчих важелів покращення існуючої системи фінансування кадрового забезпечення регіонів, то пропонується встановити відсоток витрат для місцевих бюджетів, на рівні 1%, що мають бути спрямовані на реалізацію проектів з розвитку кадрового забезпечення та подолання «стратегічних розривів» на рівні регіону. Така норма сприятиме активізації регіональних агентів кадрового забезпечення.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Таким чином, сформований механізм управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону, детермінує реалізацію інтересів суб'єктів та об'єкта системи кадрового забезпечення. Окрім цього, зазначений механізм багато в чому детермінує інвестиційну привабливість території, її підприємницький клімат та ступінь його використання, конкурентну позицію на локальному ринку та ефективність органів місцевої влади.

Зростання динамічності економічного життя, швидке старіння знань та вмінь працівників, технологічний тиск на робочі місця, погіршення демографії посилюють невідповідність потреби в кадрах тому кадровому потенціалу, який сформовано чи має бути сформовано на рівні кожної ланки господарської діяльності. За таких умов впровадження механізму управління стратегічними розривами кадрового забезпечення розвитку регіону та підтримання кадрового забезпечення території на високому рівні стає актуальним завданням для всієї країни.

Вважаємо, що практична реалізація зазначеного механізму не тільки сприятиме подоланню розривів кадрового забезпечення Харківського регіону, але й в довгостроковій перспективі дозволить зміцнити конкурентні позиції регіону на національному та міжнародному ринках.

#### Список бібліографічного опису:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.02.2020).
2. Співак В. А. Результативність організаційно-економічного механізму кадрового забезпечення як чинник інвестиційної привабливості України. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб. наук. праць. 2004. №33. С. 47-51.
3. Рекун Г.П., Меденець В.В. Передумови виникнення розривів у кадровому забезпеченні розвитку регіонів. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 117-122.
4. Дафт Р.Л. Уроки лидерства. Москва: Эксмо, 2008. 480 с.
5. Деминг Э.У. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Москва: Альпина Паблшер, 2014. 620 с.
6. The stakeholder engagement manual volume 2. URL: <http://www.mas-business.com/docs/English%20Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf> (last access: 08.03.2020).
7. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации. Москва: Вильямс, 2007. 304 с.
8. Скрипник А. Л. Методичні підходи до оптимізації організаційно-економічного механізму кадрового забезпечення в умовах формування ринкових відносин. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб. наук. праць. 2003. №30. С. 47-52.
9. Решетняк В. Л. Теоретичні засади вдосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення керівними кадрами. Київ: Приор, 2008. С. 177-182.
10. Майбутнє ринку праці. Міжнародна практика PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf> (дата звернення 20.02.2020).
11. Шевчук А. Л. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення як фактор розвитку підприємництва в Україні. *Підприємництво як соціально - економічна передумова становлення середнього класу*: зб. доповідей та тез Міжнар. наук. – практ. конференції. Харків, 2008. С. 71-75.

#### References:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 10.02.2020). [in Ukrainian].
2. Spivak V. A. Rezultatyvnist' orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu kadrovoho zabezpechennya yak chynnyk investytsiynoyi pryvablyvosti Ukrayiny. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini: zb. nauk. prats', 2004, no.33, pp. 47-51. [in Ukrainian].
3. Rekun H.P., Medenets' V.V. Peredumovy vynyknennya rozryviv u kadrovomu zabezpechenni rozvytku rehioniv. Biznes Inform, 2019, no. 9, pp. 117-122. [in Ukrainian].

4. Daft R.L. Uroki liderstva. Moscow, Eksmo, 2008. 480 p. [In Russian].
5. Deming E.U. Vyhod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyudmi, sistemami i processami. Moscow, Alpina Publisher, 2014. 620 p. [In Russian].
6. The stakeholder engagement manual volume 2. Available at: <http://www.mas-business.com/docs/English%20Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf> (accessed 08.03.2020).
7. Ulrih D. Effektivnoe upravlenie personalom. Novaya rol HR-menedzhera v organizacii. Moscow, Vilyams, 2007. 304 p. [In Russian].
8. Skrypnyk A. L. Metodychni pidkhody do optymizatsiyi orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu kadrovoho zabezpechennya v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zb. nauk. prats', 2003, no. 30, pp. 47-52. [in Ukrainian].
9. Reshetnyak V. L. Teoretichni zasadi vdoskonalennya organizacijno-ekonomichnogo mehanizmu zabezpechennya kerivnimi kadrami. Kiev, Prior, 2008. pp. 177-182. [in Ukrainian].
10. Maybutnye rynku pratsi. Mizhnarodna praktyka PwC. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf> (accessed 20.02.2020). [in Ukrainian].
11. Shevchuk A. L. Vdoskonalennya mekhanizmu kadrovoho zabezpechennya yak faktor rozvytku pidpryyemnytstva v Ukraini. Zb. dopovidey ta tez Mizhnar. nauk. – prakt. konferentsiyi "Pidpryyemnytstvo yak sotsial'no - ekonomichna peredumova stanovlennya seredn'oho klasu". Kharkiv, 2008, pp. 71-75. [in Ukrainian].

Дата подання публікації 27.04.2020

**УДК 336.153.11**

Стельмах Х. П., к.е.н., науковий співробітник  
Stelmakh K. Candidate of Economic Sciences, Researcher  
JELF01,O4, R11

## ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

*ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України»*

В статті розглянуто особливості конкурентоспроможності регіонів, визначено чинники, що її формують. Вивчення конкурентоспроможності регіонів є дуже важливим та актуальним питанням, адже це одна з основних рис економічного життя країни. Визначено, що суть конкурентоспроможності має міждисциплінарний характер і її головне призначення отримати перевагу порівняно з іншими суб'єктами, із створенням кращих умов в регіоні для задоволення потреб мешканців. Поточна і майбутня конкурентна позиція регіону є результатом переваги перед конкурентами регіонами. Визначення ступеня привабливості регіону для бізнесу та інвесторів - це результат визначення його позиції конкурентних переваг з точки зору наявних чинників конкурентоспроможності та оцінювання конкурентних переваг. Оцінювання своїх сильних сторін та подолання слабких сторін є можливо завдяки використанню регіоном своїх конкурентних переваг та фінансових можливостей. Швидка інтеграція світової економіки стала причиною пошуку відповіді на питання про те, які чинники конкурентоспроможності визначають успіх деяких регіонів, а інші, що працюють в однакових умовах не мають переважаючих результатів. Основою дослідження конкурентоспроможності є детальне вивчення чинників макрорівня, мезо-рівня та макрорівня, а також особливостей її формування на підставі економічних складових. Ключовими чинниками конкурентоспроможності є собівартість продукції, якість товарів та послуг, стратегії розвитку регіонів, глобалізація, функціонування професійних об'єднань, наявність стимулів для розвитку підприємництва, нормативно-правова база господарювання, політична ситуація.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, конкурентні переваги, чинники конкурентоспроможності, прикордонні території, регіони, особливості конкурентоспроможності.

## THE FEATURES OF COMPETITIVE ABILITY OF UKRAINIAN REGIONS

*Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine*

The paper examines the peculiarities of competitive ability of border regions and the factors that form it as well as provides the evaluation of competitive advantages. Study of competitive ability of regions is very important and relevant issues as it is one of the major features of economic life. The paper proves that competitive

ability is of interdisciplinary nature and its main designation is to gain advantage compared to other entities with creation of better conditions in the region for meeting of the residents' needs. Current and future position of the region is the result of advantage over the competing regions. Defining the level of region's attractiveness for business and investors is the result of defining of its competitive advantages from the viewpoint of available factors of competitive ability. Evaluation of strengths and overcoming of weaknesses is possible due to the use of competitive advantages and financial possibilities. Fast integration of global economy caused the search for answers to question, which factors of competitive ability define the success of some regions and why other one operating in similar environment do not have the prevailing results. The basis of the study of competitiveness is a detailed study of macro-level, meso-level and micro-level factors, as well as the peculiarities of its formation on the basis of economic components. The key factors of competitiveness are the cost of production, quality of goods and services, regional development strategies, globalization, the functioning of professional associations, the availability of incentives for business development, regulatory framework, political situation.

*Keywords:* competitive ability, competitive advantages, factors of competitive ability, border areas, regions, features of competitiveness.

**Постановка проблеми у її загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** За останнє десятиліття термін конкурентоспроможність широко використовується у наукових дослідженнях, політиками та економічними теоретиками. Актуальність статті пов'язана також з тим, що в епоху глобалізації економіки регіони є основними конкуруючими одиницями за ключові економічні активи та наявні конкурентні переваги. Вчені намагаються вирішувати проблеми кращого розуміння сутності поняття та його особливостей, які мають важливе значення для покращення економічного добробуту та розподілу багатства. Вагомість економічного зростання із збільшенням кількості робочих місць та забезпеченням сталого розвитку, стимулює активізацію конкурентного середовища. В цьому контексті справжньою проблемою є пошук більш правильного розуміння особливостей конкурентоспроможності регіонів та отримання уявлення про рушійні чинники, що їй сприяють. Прикордонні території (регіони), які з одного боку найчастіше розташовані периферійно стосовно основних центрів розвитку, в незначній мірі включені в основний потік економічного та соціального розвитку, визначаються найважливішими центрами росту, а з іншого боку - через географічне сусідство з Європейським Союзом (ЄС) мають більший потенціал, ніж інші території. На цих територіях розвиваються різні форми внутрішньорегіональної та міжрегіональної співпраці, яка визначає конкурентні переваги та подальше зовнішнє інвестування для розвитку бізнесу. Основна умова розвитку даної співпраці - досягнення загальної вигоди через можливість використовувати ендегенні фактори розвитку по обидва боки кордону і отримувати синергетичний ефект на користь економічним партнерам, установам та усім жителям прикордонних регіонів.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематику конкурентоспроможності регіонів у своїх наукових працях досліджували вчені: Порудєєва Т., Ковальська Л., Фатхудинов Р., Позняк С., Вінярський В., Клименко С.

**Цілями статті** є окреслення особливостей конкурентоспроможності регіонів та визначення чинників, що її формують.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У наукових джерелах немає єдиної думки щодо трактування конкурентоспроможності регіонів та конкурентних переваг. Автори підходять до детермінації зазначеного терміну по-різному.

Конкурентоспроможність регіону - можливість регіону забезпечити конкурентні переваги у продуктивному використанні ресурсів та благ задля підвищення людського розвитку, не порушуючи економічної безпеки інших регіонів та країни в цілому шляхом суперництва[1].

Конкурентна перевага – це певна ексклюзивна цінність, якою володіє суб’єкт та яка дає йому переваги перед конкурентами [2].

На рис. 1 подано класифікацію чинників конкурентоспроможності регіонів.

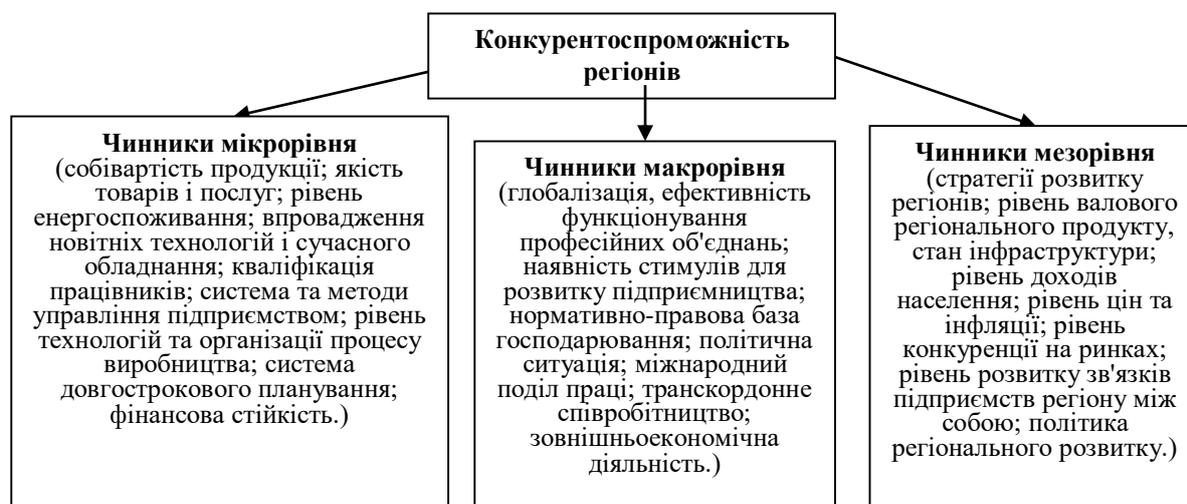


Рис. 1 «Чинники конкурентоспроможності регіонів»

Складено автором на підставі: (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)

Неважливо, на якому рівні економічної системи тлумачиться конкурентоспроможність, існує два її види: теперішня (конкурентоспроможність внаслідок поточної конкурентної позиції, яка є результатом реалізованої конкурентної стратегії одного об'єкта та стратегії конкуруючи з іншими об'єктами); майбутня (конкурентна позиція конкурентного об'єкта, здатність до конкуренції в майбутньому та наявних конкурентних переваг).

Перший чинник конкурентоспроможності регіонів пов'язаний із загальним дискурсом навколо глобалізації. Аргументація висунута урядами, виробниками, політиками та вченими полягає в тому, що глобалізація приносить із собою не лише розширення торгівлі, але й посилення конкуренції між підприємствами, націями, регіонами та містами через зміну частки нових та існуючих ринків. Зазвичай такі країни, як Бразилія, Росія, Індія та Китай кидають серйозний виклик економіці старих передових країн, але не лише на традиційних експортних ринках, становляться все сильнішими конкурентами, володіючи власними конкурентними перевагами. Наприклад, конкурентною перевагою для України є наявність кваліфікованих кадрів та відносно дешевої робочої сили. Конкурентоспроможність як теоретичну категорію важко застосувати у дослідженні реальних економічних процесів, адже для цього потрібно порівняння з конкурентним об'єктом, тобто із зовнішнім середовищем.

Конкурентоспроможність регіону можна визначити як його спроможність протягом тривалого часу на основі насамперед власних, а також залучених можливостей продукувати товари та послуги для регіонального, національного і зовнішнього ринків, забезпечуючи водночас стабільність і зростання реальних доходів власних жителів [3, с. 50].

На рис. 2 подано класифікацію особливостей конкурентоспроможності прикордонних регіонів.

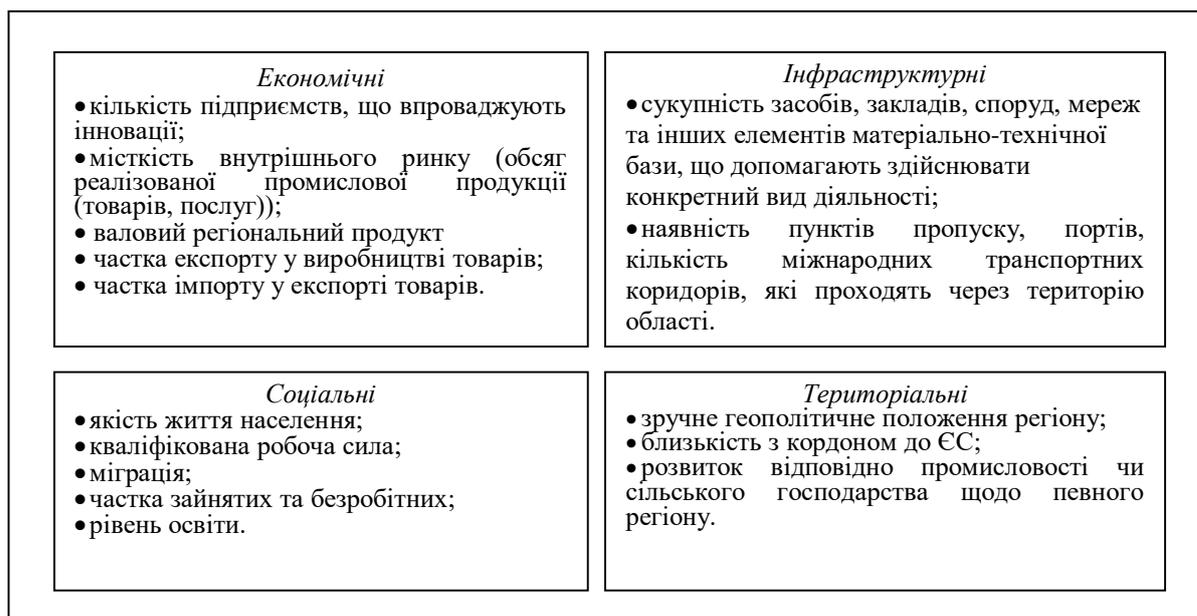


Рис. 2 «Особливості конкурентоспроможності регіонів»

*Складено автором*

Існує велика різниця в рівні розвитку в межах регіонів, оскільки ці території часто не утворюють компактного цілого, а скоріше їх елементи, розвиваючись з різною швидкістю та інтенсивністю. Наслідком цього є процес відтоку ресурсів від районних центрів до центру міста. З одного боку, капітал акумулюється у регіонах з більш високою прибутковістю, меншим інвестиційним ризиком, ефективним інституційним середовищем та співробітниками високого рівня кваліфікації. З іншого боку, кваліфікована робоча сила мігрує в пошуках працевлаштування, забезпечення кращих умов для розвитку.

Дослідження конкурентних переваг сучасних регіонів в економіці пов'язано із визначенням чинників конкурентоспроможності. Чинники, що сприяють конкурентоспроможності регіонів поділяють на групи:

- диверсифікована структура економіки (ті сфери економіки та підприємства, які спроможні конкурувати в міжнародних виробничих та обмінних процесах);
- технічна інфраструктура (наприклад, ефективна телекомунікаційна система, транспорт, водопостачання та електропостачання);
- соціальна інфраструктура (наприклад, система соціального забезпечення, освітатоохороназдоров'я);
- внутрішні та зовнішні інвестиції;
- науково-дослідницька та дослідно-конструкторська діяльність (наприклад, існуючі науково-дослідні інститути, підрозділи досліджень та розробок, університети);
- екологічні ресурси;
- установи, пов'язані з бізнесом (місцеві агенції розвитку, торгові палати)[4].

Вдале географічне розташування регіонів та високе значення конкурентних переваг сприяють подальшому розвитку. Наприклад, ефективні водні шляхи (морські та річкові) у Одеській області дозволяють розширяти економічні зв'язки зі східною і центральною Європою. Конкурентоспроможність областей характеризується зручним транспортно-географічним положенням, інфраструктурою, ефективністю ринків товарів і послуг, наявною технологічністю, інноваційною підприємницькою діяльністю, зосередженням значного природно-ресурсного, трудового та економічного потенціалу, а

також властивостями історичного та територіального розвитку господарств. Багатовимірність зв'язків між основними суб'єктами ринку: підприємствами, громадськими та державними установами на фоні специфіки галузі, її спеціалізації в регіоні, вимагають подальших вивчень проблематики конкурентних переваг, конкурентоспроможності, наявного потенціалу. Роль підприємств у розбудові цього потенціалу, а також можливість його використання впливає на створення певної цінності конкурентних переваг на ринку.

**Висновки.** Потенційні, високорозвинені стосунки, які вказують на створення ініціативи, спрямовані на формування конкурентних переваг трапляються в регіонах, де переважають великі міські агломерації та високорозвинена інфраструктура. Основними чинниками конкурентоспроможності регіонів є: якість товарів і послуг; рівень енергоспоживання; впровадження новітніх технологій і сучасного обладнання; кваліфікація працівників; стратегії розвитку регіонів; рівень валового регіонального продукту, стан інфраструктури; рівень доходів населення; рівень цін та інфляції; глобалізація, ефективність функціонування професійних об'єднань; наявність стимулів для розвитку підприємництва.

Особливості конкурентоспроможності полягають у формуванні економічних, соціальних, територіальних та інфраструктурних аспектів. Процес поглиблення глобалізації та пов'язані з ним зміни в структурі та методах організація виробництва, особливо постійно зростаючий вплив знань і нові технології, як стимулюючі складові впливу на конкурентоспроможність окремих підприємств, регіонів, країн та зростаючий інтерес до інноваційної діяльності, передачі технологій від науково-дослідної сфери до галузі сприяють подальшому дослідженню особливостей конкурентоспроможності.

#### Список бібліографічного опису

1. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика: монографія. / ЛНТУ /Л. Ковальська., З. Герасимчук, – Луцьк, 2008. – 280 с.
2. Глобальная конкурентоспособность: инструменты системного развития: монография / Р. Фатхудинова, – Изд-во: «Стандарты и Качество», 2009. – 464 с.
3. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. Актуальні проблеми економіки. 2002. № 1. С. 50–54.
4. Winiarski B., Czynniki konkurencyjności regionów, w: Konkurencyjność regionów, red. M. Klamut, Wyd. Naukowe Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
5. Порудєєва Т.В Оцінка конкурентоспроможності Причорноморського регіону України в умовах поглиблення процесів глобалізації та євроінтеграції: сайт. Режим доступу: [http://bses.in.ua/journals/2017/15\\_2017/31.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/15_2017/31.pdf)
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства / ред. С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. Київ., 2006. 527 с.
7. Близнюк С., Остапенко А. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2011. №7. С. 41–42.

#### References

1. Kovalska L., Gerasimchuk Z. (2008). *Konkerentospromoznost region: teoria, metodologia, practika* [Competitiveness of the region: theory, methodology, practice: monograph.] Lutsk, 280 [in Ukrainian].
2. Fathudinova R. (2009), *Globalna konkurentospromoznist: instrymentu sistemnogo rozvytku* [Global Competitiveness: Tools for System Development: monograph ] Publishing House: “Standards and Quality” , 464 [in Russian].
3. Poznyak S. (2002), *Konkyrentni perevagui konkerentospromoznist* [Competitive advantages and competitiveness]. *Aktyalni problem ekonomiku - Current problems of the economy*, 1, 50–54 [in Ukrainian].
4. Winiarski B. (1999), *Chinniku konkyrentospromoznosti regioniv* [Regional competitiveness factors].Wyd. University of Economics, Wrocław[in Polish]
5. Porudieva T. (2017), *Ocinka konkyrentospromoznosti Pruchornomorskogo region Ukrainu v umovah poglublennja procesiv globalizacis ta evrointegracii* [Assessment of the competitiveness by the Black Sea region of Ukraine in the conditions of deepening processes of globalization and European integration].Retrieved from: [http://bses.in.ua/journals/2017/15\\_2017/31.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/15_2017/31.pdf) [in Ukrainian].
6. Klivenko S., O. Dubrova, etc. (2006), *Ypravlinnja konkyrentospromoznistu pidpruemstva* [Enterprise Competitiveness Management].Kyiv, 527 [in Ukrainian].
7. Bliznyuk S., Ostapenko A. (2011), *Konkyrentnyy potencial pidpruemstva jak kategoria sychasnyh ekonomocnyh doslidzen* [Competitive potential of entrepreneurship as a category of modern economic research]. *Investucii: practika ta dosvid - Investment: practice and experience*, 7 , 41-42.

Дата подання публікації 15.07.2020 р.

## ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

УДК 338.48

Алієва А. Ю., аспірант  
Aliieva A., PhD student<https://orcid.org/0000-0002-5086-5657>**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОГО  
ЗРОСТАННЯ***Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки*

Розкрито зміст та економічну роль туристично-рекреаційної сфери. Висвітлено особливості її розвитку в Україні, охарактеризовано причини, що гальмують цей процес. Враховуючи зростаюче значення збереження природних ресурсів для сектору подорожей, туризму, відпочинку, оздоровлення доведено необхідність здійснення туристично-рекреаційної діяльності на засадах сталого розвитку та інклюзивного зростання.

Визначено, що сталий розвиток туристично-рекреаційної сфери на засадах інклюзивного зростання передбачає залучення усіх верств населення (у тому числі малозабезпечених, жінок, осіб з обмеженими фізичними можливостями, ін.) до виробничо-господарської, управлінської туристичної та рекреаційної діяльності як працівників, споживачів послуг, посередників, інвесторів, постачальників ресурсів, партнерів на всіх етапах ланцюга створення доданої вартості.

Обґрунтовано, що напрями, які визначені у Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, складено відповідно до вимог та проблем розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні. З огляду на пріоритети сталого розвитку та орієнтацію на досягнення нової якості економічного зростання на основі базових принципів інклюзивного розвитку, вони потребують конкретизації та розширення. Розкрито поняття інклюзивного туризму та інклюзивної рекреації, що характеризують розширення можливостей використання та вільний доступ до туристичних і рекреаційних послуг осіб з обмеженими фізичними можливостями. Запропоновано інтерпретацію відношення глобальних Цілей сталого розвитку до туристично-рекреаційної сфери України. Реалізація стратегічних пріоритетів сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери на засадах інклюзивного зростання дозволить виявити можливості для забезпечення рівного доступу до ринків туристично-рекреаційних послуг, використання туристично-рекреаційних ресурсів.

*Ключові слова: туристично-рекреаційна сфера, сталий розвиток, інклюзивне зростання, Глобальні цілі сталого розвитку, стратегічні пріоритети, інклюзивний туризм, інклюзивна рекреація.*

**FORMATION OF STRATEGIC PRIORITIES FOR SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT OF TOURISM AND RECREATION SPHERE BASED ON  
INCLUSIVE GROWTH***Lesya Ukrainka Eastern European National University*

The content and economic role of the tourist and recreational sphere are revealed. The peculiarities of its development in Ukraine are highlighted; the reasons that inhibit this process are described. Given the growing importance of preserving natural resources for the travel sector, tourism, recreation, health, the need for tourism and recreational activities based on sustainable development and inclusive growth has been proven.

It is determined that the sustainable development of the tourist and recreational sphere based on inclusive growth involves all segments of the population (including the poor, women, people with disabilities, etc.) in industrial, economic, tourist and recreational activities as workers, consumers, intermediaries, investors, resource suppliers, partners at all stages of the value chain.

It is substantiated that the directions defined in the Strategy of tourism and resorts development for the period till 2026, are made according to requirements and problems of tourist and recreational sphere development in Ukraine. Given the priorities of sustainable development and the focus on achieving a new quality of economic growth based on the basic principles of inclusive development, they need to be concretized and expanded. The concepts of inclusive tourism and inclusive recreation are characterized, which defined as the expansion of opportunities for use and free access to tourist and recreational services for people with disabilities.

The interpretation of the correlation of the global Sustainable Development Goals to the tourist and recreational sphere of Ukraine is offered. Implementation of strategic priorities for sustainable development of the tourist and recreational sphere based on inclusive growth will identify opportunities to ensure equal access to the markets of tourist and recreational services, the use of tourist and recreational resources.

*Key words: tourist and recreational sphere, sustainable development, inclusive growth, Sustainable Development Goals, strategic priorities, inclusive tourism, inclusive recreation.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Туристично-рекреаційна сфера є привабливим видом економічної діяльності, яка у всьому світі приносить високі та стабільні прибутки. Вона є важливим чинником стабільного й динамічного збільшення надходжень до державного бюджету, а також є імпульсом для розвитку багатьох галузей економіки [1]. Згідно із статистичними даними економічно розвинутих країн, міжнародний туризм вважається одним із найприбутковіших видів суб'єктів господарювання, що є вагомим стимулом для розвитку культурного та відпочинкового туризму в Україні [2].

Позитивна динаміка розвитку ринку туристично-рекреаційних послуг, привабливість туристично-рекреаційних продуктів, зростання попиту на них, соціально-економічна ефективність туристично-рекреаційного бізнесу обумовлюють необхідність формування стратегічних пріоритетів розвитку туристично-рекреаційної сфери із врахуванням Цілей сталого розвитку та орієнтацією щодо досягнення нової якості економічного зростання на основі базових принципів інклюзивного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Аналіз підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до трактування понять «туризм» і «рекреація» дозволив зробити висновок про «необхідність їх комплексного сприйняття, як єдиної сфери, мета котрої полягає у відновленні та розвитку життєвих сил людини» [3, С.6]. Туристична та рекреаційна діяльності є видами господарської діяльності з організації туризму, екскурсій, дозвілля, відпочинку, курортно-профілактичного лікування, оздоровлення.

У науковій літературі домінує диференційований підхід до визначення туристичної та рекреаційної діяльності. Пропонуємо туристично-рекреаційну сферу визначати як цілісний напрям діяльності з надання туристично-рекреаційних послуг, що «зорієнтований на відновлення фізичних і психічних сил населення, його духовне та культурне збагачення» [4, с. 33].

Дослідження проблеми формування пріоритетів і механізмів реалізації стратегії розвитку туризму та рекреації здійснили у свої працях такі вчені, як І. Балобанов, М. Гусевої, М. Долішній, В. Євдокименко, В. Кравців, О. Лютак, М. Мальська, В. Павлов, С. Харічков, І. Школа та інші. Незважаючи на достатній методологічний базис існуючих розробок, проблематика формування і запровадження концептуальних стратегічних пріоритетів сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери на засадах інклюзивного зростання потребує постійного удосконалення.

**Цілі статті.** Метою статті є обґрунтування необхідності здійснення туристично-рекреаційної діяльності на засадах сталого розвитку та інклюзивного зростання та формування стратегічних пріоритетів сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери України у взаємоузгодженні з глобальними Цілями сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Слід зазначити, що туристично-рекреаційний потенціал в Україні використовується не раціонально та не у повній мірі. Про це свідчить незначний внесок туристичної сфери у загальний обсяг виробленої продукції за усіма видами діяльності в Україні, що не перевищує й одного відсотка (таблиця 1).

У 2018 році частка надходжень від туризму у загальному експорті в Україні становила 3,8% (рисунок 1). Особливо негативно відобразився на динаміці показників політичний конфлікт, який розпочався у 2013 р. На сьогодні частка туризму у структурі експорту в Україні є значно нижчою, в порівнянні із низкою розвинутих країн Європи,

водночас дещо перевищує показники Німеччини, де питома вага від туристичної діяльності протягом усього періоду коливалась в межах 3,17-3,4 та у 2018 р. склала 3,21 %.

На розвиток туристично-рекреаційної сфери впливають інвестиції у готельну та ресторанну сферу, частка яких поступово зростає. Не дивлячись на це, об'єкти туристично-рекреаційної інфраструктури в країні розвинуті недостатньо, є морально зношеними.

Таблиця 1

Економічна роль туристичної сфери

| Роки | Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) |                           | Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність |                           |  |                           |
|------|--|---------------------------|---|---------------------------|--|---------------------------|
|      |  |                           | Обсяг реалізованої продукції за видами економічної діяльності млн. грн.   |                           | Частка у загальному обсязі виробленої продукції в Україні, % |                           |
|      | усього   | фізичних осіб-підприємців | усього  | фізичних осіб-підприємців | усього   | фізичних осіб-підприємців |
| 2010 | 3692554,5                                      | 230418,2                  | 4703,7  | 198,8                     | 0,13   | 0,09                      |
| 2011 | 4302627,2                                      | 211215,8                  | 4888,6  | 154,6                     | 0,11   | 0,07                      |
| 2012 | 4563794,8                                      | 256649,2                  | 6080,7  | 625,8                     | 0,13   | 0,24                      |
| 2013 | 4437326,1                                      | 284238,1                  | 6269,9  | 742,5                     | 0,14   | 0,26                      |
| 2014 | 4608978,1                                      | 289042,3                  | 4509,1  | 634,8                     | 0,10   | 0,22                      |
| 2015 | 5716431,0                                      | 397473,3                  | 5519,8  | 909,1                     | 0,10   | 0,23                      |
| 2016 | 6877077,4                                      | 489204,6                  | 7006,8  | 1303,5                    | 0,10   | 0,27                      |
| 2017 | 8467032,0                                      | 604336,7                  | 8434,5  | 1706,7                    | 0,10   | 0,28                      |
| 2018 | 10148847,2                                     | 760755,1                  | 11873,9   | 2407,0                    | 0,12   | 0,32                      |

Джерело: розраховано автором

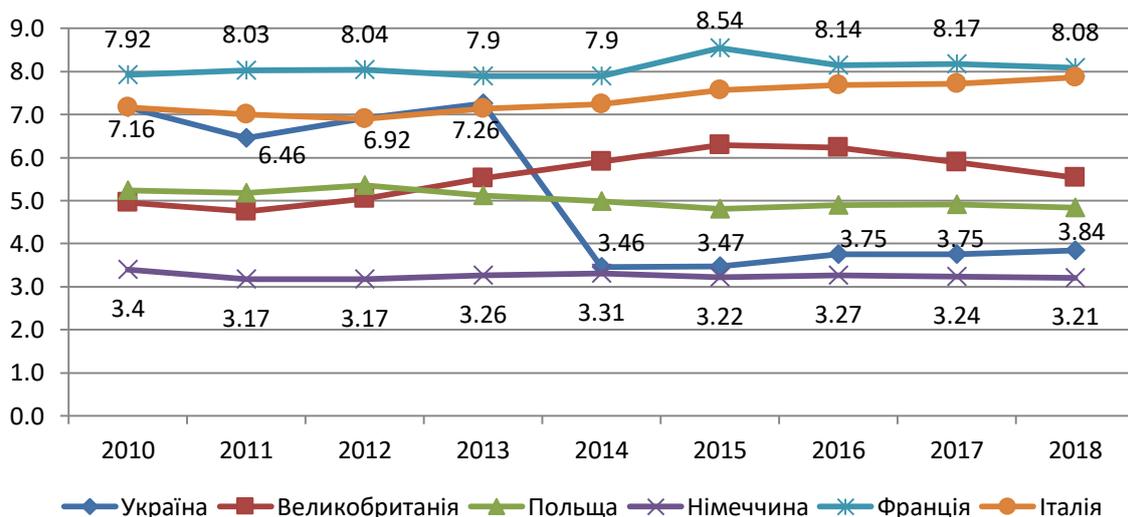


Рис. 1. Частка надходжень від туристичної сфери у загальному експорті, %

Джерело: побудовано автором

Серед основних причин, що стримують розвиток туристично-рекреаційної сфери в Україні, та обумовлюють зменшення в'їзного туристичного потоку, є: події, пов'язані з анексією Автономної Республіки Крим та повномасштабною війною на території

Донецької та Луганської областей; недостатньо розвинута туристична та рекреаційна інфраструктура; фінансово-економічна криза, що загострилася останніми роками; втрата популярності туристичного напрямку; відсутність ефективної політики щодо просування туристичних та рекреаційних продуктів і туристичних напрямків; неефективна організація, управління туристичною і рекреаційною діяльністю; дефіцит якісного традиційного продукту.

На нашу думку, розвиток туристично-рекреаційної сфери повинен відповідати орієнтирам сталого та інклюзивного зростання. Так, згідно трактуванням Світової Організації Туризму, сталий розвиток туристичної сфери полягає у врахуванні його поточних та майбутніх економічних, соціальних та екологічних наслідків її діяльності, задовольняючи зростаючі потреби туристів, галузі, довкілля, громади [5]. З огляду на зростаюче значення раціонального використання, охорони та відтворення природних ресурсів для сектору подорожей, туризму, відпочинку, оздоровлення, звернемо увагу на необхідність здійснення туристично-рекреаційної діяльності на засадах сталого розвитку та інклюзивного зростання.

Споживачі туристично-рекреаційних послуг вимагають більш відповідального сервісу і якісного туристично-рекреаційного продукту, у зв'язку з цим діяльність, як державного, так і приватного секторів у туристично-рекреаційній сфері мають здійснюватися відповідно до цілей сталого розвитку [6].

У доповнення до традиційних моделей економічного розвитку, таким, як нульового зростання, сталого розвитку, ноосферного розвитку, інноваційного зростання розроблено концепцію інклюзивного зростання.

Звернемо увагу, що змістовні характеристики інклюзивного туризму, інклюзивної рекреації, інклюзивного розвитку, інклюзивного зростання відрізняється між собою.

На відміну від інших концептуальних поглядів на розширення економічних можливостей і рівного доступу усіх верств населення, «інклюзивне зростання – це концепція, яка забезпечує справедливі можливості та рівноправ'я для економічних учасників, що супроводжується вигодами, принесеними кожному сектору економіки та різним верствам суспільства. Даний підхід розширює традиційні моделі економічного зростання та включає зосередження уваги на рівності здоров'я, людського капіталу, екологічного стану довкілля, соціального захисту та продовольчої безпеки як чинників світової безпеки в широкому розумінні» [7]. Інклюзивне зростання як самостійна концепція зосереджена навколо взаємодії зазначених вище економічних категорій – економічного зростання, бідності, нерівності доходів і можливостей.

Інклюзивне зростання представляє собою «зростання, що не лише створює нові економічні можливості, а й забезпечує рівний доступ до них для всіх верств населення, особливо для уразливих його представників» [8]. Виходячи з цього, формуються поняття інклюзивного туризму та інклюзивної рекреації, що характеризують розширення можливостей використання та вільний доступ до туристичних і рекреаційних послуг осіб з обмеженими фізичними можливостями.

Цілі інклюзивного розвитку в Європейському Союзі є стратегічним пріоритетом програми «Європа – 2020», де зазначається, що «зростання має бути інтелектуальним, стійким і інклюзивним при залученні до відповідних процесів усіх секторів економіки, усіх верств суспільства для досягнення високого рівня зайнятості, продуктивності і соціальної єдності» [9]. Поняття інклюзивного розвитку має широке значення, і стосується усіх сфер людської діяльності, у тому числі і туристично-рекреаційної сфери.

Становлення поняття «інклюзивний розвиток туристично-рекреаційної сфери» відбувається у процесі конкретизації теоретичних концепцій сталого розвитку туристичних та рекреаційних підприємств, бізнес-моделей їх розвитку. Сталий розвиток туристично-рекреаційної сфери на засадах інклюзивного зростання передбачає залучення усіх верств населення (у тому числі малозабезпечених, у яких середньомісячний сукупний дохід нижчий від прожиткового мінімуму, жінок, осіб з обмеженими фізичними можливостями, ін. ) до виробничо-господарської, управлінської

туристичної та рекреаційної діяльності як працівників, споживачів послуг, посередників, інвесторів, постачальників ресурсів, партнерів на всіх етапах ланцюга створення доданої вартості, формуючи та управляючи вартістю один одного. Відповідно до цього працівники, споживачі послуг, посередники, інвестори, постачальники ресурсів, партнери виступають учасниками інклюзивного розвитку підприємств туристично-рекреаційної сфери.

Інституційні засади процесу сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні знайшли відображення у низці законодавчих та програмних документів, на які потрібно спиратися практично, а саме: Закони України «Про туризм», «Про курорти»; Постанови Верховної Ради України «Про підсумки парламентських слухань про стан та перспективи розвитку туризму в Україні»; Укази Президента України «Про день туризму», «Про Основні напрями розвитку туризму в Україні до 2020 року», «Про заходи щодо забезпечення реалізації державної політики у галузі туризму», «Про деякі заходи щодо розвитку туристичної та курортно-рекреаційної сфер України»; «Про затвердження Державної програми розвитку туризму», «Про затвердження Порядку організації виїзду дітей за кордон на відпочинок та оздоровлення», «Про затвердження Положення про Державну службу туризму і курортів»; Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року», «Про схвалення концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року» та ін.

Стратегічними пріоритетами розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні визначено «заощадливе та раціональне відношення до об'єктів культурної спадщини на місцевому рівні для здійснення туристичної та рекреаційної діяльності; розроблення і затвердження Державної цільової програми розвитку туризму і курортів України на період до 2022 року; розвиток сталого туризму, зеленого туризму у сільській місцевості; створення якісного та диверсифікованого туристичного продукту на основі раціонального використання наявних на місцевому рівні туристичних та рекреаційних ресурсів; створення в Україні туристично-рекреаційних кластерів; формування позитивного іміджу України (створення бренду – «Туристична Україна») у сфері туризму на зовнішньому та внутрішньому туристичному ринку; створення в Україні загальнодержавної інформаційної мережі у сфері туризму та курортів (рекреації), зокрема шляхом розвитку мережі спеціалізованих інформаційних центрів (що будуть спеціалізуватися на оприлюдненні інформації щодо об'єктів туризму та рекреації) на всій території України» [10].

Стратегічним планом діяльності Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України на 2017–2024 роки задля забезпечення конкурентоспроможності економіки України як основи для стійкого економічного зростання та підвищення стандартів і якості життя населення передбачено формування основних засад розвитку сталого туризму та курортів як пріоритетної галузі економіки країни.

Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року складено відповідно до вимог та проблем розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні. У документі головною метою визначено «формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі» [11].

Дорожня карта Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року є розписаною за такими напрямками, як «Безпека туристів», «Нормативно-правова база сфери туризму та курортів», «Розвиток туристичної інфраструктури», «Розвиток людських ресурсів», «Маркетингова політика розвитку туризму та курортів України».

Вважаємо, що спектр цих напрямів, з огляду на пріоритети сталого розвитку та орієнтацію на досягнення нової якості економічного зростання на основі базових принципів інклюзивного розвитку, втілених у Цілях сталого розвитку, потребує розширення.

Отже, стратегічні пріоритети сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери України мають узгоджуватися з глобальними рішеннями, які прийняті світовою спільнотою – глобальними Цілями сталого розвитку, затвердженими у 2015 році на саміті ООН з питань сталого розвитку, та відповідати Національній доповіді від 15 вересня 2017 року «Цілі сталого розвитку: Україна» (таблиця 2).

Таблиця 2

Інтерпретація відношення глобальних Цілей сталого розвитку до туристично-рекреаційної сфери України

| Ціль сталого розвитку                           | Пріоритетність для туристично-рекреаційної сфери України   |
|---|--|
| Ціль 1 «Ні бідності»                            | Збільшення доходів від туристично-рекреаційної діяльності; залучення інвестицій; розширення можливості населення щодо працевлаштування та самозайнятості   |
| Ціль 2 «Ні голоду»                              | Підвищення зайнятості населення, створення робочих місць, розвиток аграрного туризму   |
| Ціль 3 «Гарне здоров'я»                         | Розширення і покращення суспільних послуг оздоровлення і відпочинку  |
| Ціль 4 «Якісна освіта»                          | Розширення можливостей кар'єрного зростання у туристично-рекреаційному бізнесі; організація системи якісної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців туристичного супроводу та обслуговування, інших професій туристично-рекреаційної сфери; міжкультурний обмін, розвиток місцевої культури |
| Ціль 5 «Гендерна рівність»                      | Пріоритет розвитку усіх напрямків діяльності туристично-рекреаційної сфери   |
| Ціль 6 «Чиста вода та належні санітарні умови»  | Забезпечення раціонального використання водних ресурсів, охорона водних об'єктів; дотримання санітарно-гігієнічних норм у туристично-рекреаційній діяльності   |
| Ціль 7 «Відновлювальна енергія»                 | Використання енергоощадних технологій, альтернативних джерел енергії   |
| Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання»    | Розвиток рекреації та оздоровлення як факторів забезпечення гідної праці; підвищення ефективності використання туристично-рекреаційних ресурсів, мультиплікативний вплив туристично-рекреаційної діяльності на економіку   |
| Ціль 9 «Інновації та інфраструктура»            | Інноваційний розвиток туристично-рекреаційної сфери; розвиток туристичної інфраструктури; доступність туристично-рекреаційних послуг   |
| Ціль 10 «Зменшення нерівності»                  | Рівність можливостей для діяльності у туристично-рекреаційній сфері; забезпечення доступності об'єктів туристичної інфраструктури і рекреації для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення  |
| Ціль 11 «Сталий розвиток міст та спільнот»      | Розвиток міст як туристичних лідерів на засадах розумного зростання, залучення місцевого населення до розширення туристично-рекреаційних послуг  |
| Ціль 12 «Відповідальне споживання»              | Сприяння впровадженню технологій ощадного споживання у туристично-рекреаційній діяльності  |
| Ціль 13 «Боротьба зі зміною клімату»            | Охорона, відтворення та раціональне використання природних туристично-рекреаційних продуктів   |
| Ціль 14 «Збереження морських екосистем»         | Збереження природи, екосистемний підхід у морському туризмі та рекреаційній діяльності   |
| Ціль 15 «Збереження екосистем суші»             | Забезпечення збалансованого використання природних лікувальних та рекреаційних ресурсів, збереження здатності природних комплексів до самовідтворення, запровадження оплатних екосистемних послуг у рекреаційно-туристичній сфері  |
| Ціль 16 «Мир та справедливість»                 | Забезпечення безпеки туристів і рекреантів та захист їх законних прав та інтересів   |
| Ціль 17 «Партнерство за ради стійкого розвитку» | Розвиток державно-приватного партнерства, розвиток міжнародної співпраці у туристично-рекреаційній діяльності; розширення зв'язків з міжнародними, регіональними та національними туристичними асоціаціями   |

Джерело: розроблено автором з використанням [12-15].

**Висновки.** Реалізація стратегічних пріоритетів сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери на засадах інклюзивного зростання дозволить виявити можливості

для забезпечення рівного доступу до ринків туристично-рекреаційних послуг, туристично-рекреаційних ресурсів і неупередженого регуляторного середовища для різних соціальних груп, формування механізмів забезпечення продуктивної зайнятості, збільшення доходів для відчужених груп і подолання бідності, вироблення нових підходів до споживання обмежених ресурсів і досягнення інклюзивного зростання у довгостроковій перспективі.

### Список бібліографічного опису

1. Грабовенська С. П. Аналіз і структура ринку туристичних послуг в Україні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2013. № 1. С. 226–234. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2013\\_1\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2013_1_48)
2. Маковей Ю. П. Розвиток сфери туризму в Україні. *Ефективність державного управління.* 2015. Вип. 44 (2). С. 87–93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_44%282%29\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44%282%29_13)
3. Котенко Т. М. Соціальний вимір розвитку рекреації та туризму: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ, 2016. 20 с.
4. Новикова В. І. Рекреаційні послуги: класифікація та розвиток у Черкаській області. *Український географічний журнал.* 2009. № 4. С. 33–39.
5. Sustainable Development. World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org/ru/node/79>
6. Planning For Sustainable & Inclusive Growth. World Travel & Tourism Council. URL: <https://wtcc.org/Research/Insights/moduleId/1053/itemId/34/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload>
7. Ranieri R., Ramos R. A. Inclusive Growth: Building up a Concept. *International Policy Centre for Inclusive Growth. Working Paper. Brazil.* 2013. no 104. URL: <https://ipcig.org/pub/IPCWorkingPaper104.pdf>
8. Цимбалюк І. О. Інклюзивний розвиток регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 340 с.
9. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. European Commission. Brussels, 2010. 34 p. URL: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)
10. Біла С. О. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних послуг в Україні та перспективи підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку. *Стратегія розвитку України.* 2016. № 1. С. 17–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru_2016_1_5)
11. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80>
12. Ковальова О. В. Концептуальні стратегічні пріоритети розроблення структурної політики сталого розвитку аграрного сектору економіки: національний і регіональний аспекти. *Вісник Черкаського університету.* 2019. № 2. С. 66–76.
13. Павліха Н. В., Скороход І. С. Екологізація туристичної сфери: інноваційний підхід. *Вісник ДІТБ.* 2005. № 9. С. 185–189.
14. Khomiuk N., Pavliukha N. Economic security of development of rural territories in Ukraine. *International Journal of New Economics and Social Sciences.* 2018. № 1 (7). P. 119–130.
15. Хомюк Н. Л. Диверсифікація розвитку сільських територій в умовах децентралізації: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 320 с.

### References:

1. Hrabovenska, S. P. (2013). Analiz i struktura rynku turystychnykh posluh v Ukraini [Analysis and structure of the market of tourist services in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky. – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, 1, 226–234. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2013\\_1\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2013_1_48) [in Ukrainian].
2. Makovei, Yu. P. (2015). Rozvytok sfery turyzmu v Ukraini [Development of tourism in Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, 44 (2), 87–93. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_44%282%29\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44%282%29_13) [in Ukrainian].
3. Kotenko, T. M. (2016). Sotsialnyi vymir rozvytku rekreatsii ta turyzmu [Social dimension of recreation and tourism development]. Extended abstract of candidate's of tesis. Kyiv [in Ukrainian].
4. Novykova, V. I. (2009). Rekreatsiini posluhy: klasyfikatsiia ta rozvytok u Cherkaskii oblasti [Recreational services: classification and development in Cherkasy region]. *Ukrainskyi heohrafichnyi zhurnal – Ukrainian Geographical Journal*, 4, 33–39. [in Ukrainian].
5. World Tourism Organization. (2019). Sustainable Development. Retrieved from <https://www.unwto.org/ru/node/79> [in English].
6. World Travel & Tourism Council. (2019). Planning For Sustainable & Inclusive Growth. Retrieved from <https://wtcc.org/Research/Insights/moduleId/1053/itemId/34/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload> [in English].
7. Ranieri, R., & Ramos, R. A. (2013). Inclusive Growth: Building up a Concept. *International Policy Centre for Inclusive Growth. Working Paper. Brazil*. 104. Retrieved from <https://ipcig.org/pub/IPCWorkingPaper104.pdf> [in English].
8. Tsymbaliuk, I. O. (2019). *Inklyuzyvnyi rozvytok rehionu v umovakh finansovoi detsentralizatsii: teoriia, metodolohiia, praktyka: (monohrafiia) [Inclusive development of the region in terms of financial decentralization: theory, methodology, practice: (monograph)]*. Lutsk. [in Ukrainian].
9. European Commission. (2010). Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels. Retrieved from [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm) [in English].
10. Bila, S. O. (2016). Stratehichni priorytety rozvytku turystychnykh posluh v Ukraini ta perspektyvy pidvyshchennia yikh konkurentospromozhnosti na svitovomu rynku [Strategic priorities of tourist services development in Ukraine and prospects of

- increasing their competitiveness on the world market]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy – Development strategy of Ukraine*, 1. 17–23. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru_2016_1_5) [in Ukrainian].
11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku: Rozporiadzhennia vid 16.03.2017 no 168-r [On approval of the Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026: Order dated 16.03.2017 № 168-r.]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> [in Ukrainian].
12. Kovalova, O. V. (2019). Kontseptualni stratehichni priorytety rozroblennia strukturnoi polityky staloho rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky: natsionalnyi i rehionalnyi aspekty [Conceptual strategic priorities of development of structural policy of sustainable development of agrarian sector of economy: national and regional aspects]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu – Bulletin of Cherkasy University*, 2. 66–76. [in Ukrainian].
13. Pavlikha, N. V., & Skorokhod, I. S. (2005). Ekolohizatsiia turystychnoi sfery: innovatsiinyi pidkhid [Greening of the tourism sector: an innovative approach]. *Visnyk DITB – DITB Bulletin*, 9. 185–189. [in Ukrainian].
14. Khomiuk, N., & Pavlikha, N. (2018). Economic security of development of rural territories in Ukraine. *International Journal of New Economics and Social Sciences*, 1 (7). 119–130. [in English].
15. Khomiuk, N. L. (2019). *Dyversyfikatsiia rozvytku silskykh terytorii v umovakh detsentralizatsii (monohrafiia) [Rural Development Diversification in the Context of Decentralization]*. Lutsk. [in Ukrainian].

Дата подання публікації 20.06.2020 р.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.108.4

Бегун С.І.  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та аудиту  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки  
<https://orcid.org/0000-0003-1689-4048>

Придатко Ю.М.  
студент факультету економіки та управління  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Begun S.I.  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Accounting and Audit  
Lesya Ukrainka Eastern European National University  
<https://orcid.org/0000-0003-1689-4048>

Prydatko J.M.  
student of the Faculty of Economics and Management  
Lesya Ukrainka Eastern European National University

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ ЕКОНОМЕТРИЧНИХ  
МОДЕЛЕЙ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки*

Специфіка функціонування провідних економічних систем світу та транснаціональних корпорацій зокрема, свідчить про необхідність широкого застосування специфічного економіко-математичного інструментарію для вирішення проблем планування економічного розвитку, розширення виробництва та побудови багатофункціональних та складних логістичних систем в умовах глобальної економіки та посилення інтернаціоналізації світових сировинних, товарних, фінансових, фондових та валютних ринків. Особливість застосування подібних економетричних моделей полягає в необхідності забезпечення їх якомога більшої точності з одного боку, а з іншого – потребує врахування багатьох різноманітних ринкових індикаторів, які впливають на діяльність провідних економік та окремих крупних компаній світу. Відповідно, менеджмент сучасних компаній неможливий без реалізації багатофакторних моделей економічного прогнозування.

У статті розглянуто сучасні особливості розвитку інформаційних моделей економічного планування та прогнозування в системі менеджменту. На основі аналізу економіко-математичних методів визначено, що їх застосування в процесі прийняття рішень на сучасному етапі економічного розвитку сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств. Розглянуто специфіку застосування визначених економетричних методів та моделей в різних умовах для прогнозування та планування діяльності суб'єктів господарювання. Визначено комплекс факторів, які можуть призводити до зміни суттєвих параметрів економетричних моделей. Запропоновано комплекс заходів по уникненню зазначених ризиків і оптимізації застосування економіко-математичних моделей.

**Ключові слова:** економетрика, кореляційний аналіз, економічне моделювання, економіко-математичне прогнозування

**FEATURES OF FORMATION OF MODERN ECONOMETRIC MODELS IN THE  
ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

*Lesya Ukrainka Eastern European National University*

The specifics of the world's leading economic systems and transnational corporations in particular, indicates the need for widespread use of specific economic and mathematical tools to address economic development planning, expand production and build multifunctional and complex logistics systems in the global economy and strengthen internationalization of world raw materials, commodities, financial, stock and currency markets. The peculiarity of the application of such econometric models is the need to ensure their maximum

accuracy on the one hand, and on the other - requires consideration of many different market indicators that affect the activities of leading economies and individual major companies in the world. Accordingly, the management of modern companies is impossible without the implementation of multifactor models of economic forecasting.

The article considers the modern features of the development of information models of economic planning and forecasting in the management system. Based on the analysis of economic and mathematical methods, it is determined that their application in the decision-making process at the present stage of economic development helps to increase the efficiency of enterprises. The specifics of application of certain econometric methods and models in different conditions for forecasting and planning the activities of economic entities are considered. A set of factors that can lead to changes in significant parameters of econometric models is identified. A set of measures to avoid these risks and optimize the use of economic and mathematical models is proposed.

**Keywords:** econometrics, correlation analysis, economic modeling, economic and mathematical forecasting

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Особливості сучасної глобальної економічної системи унеможлиблює відособлене функціонування окремих національних ринків. Процес взаємного проникнення економічних систем внаслідок міжнародної інтеграції ставить нові завдання перед менеджментом підприємств усіх форм власності. І ці завдання передбачають широке застосування специфічних методів та моделей в процесі планування та прогнозування діяльності підприємств для оцінки потенційних ризиків та врахування максимально можливого числа ринкових факторів, котрі супроводжують їх діяльність. Особливої актуальності такі процеси набувають в процесі залучення до глобальної конкуренції все більшого числа підприємств, які раніше обмежувалися виключно діяльністю на національних ринках. Втім, проникнення транснаціональних мереж в національні економіки змушує і невеликі фірми та компанії конкурувати з глобальними корпораціями на своїх, іноді навіть – регіональних ринках.

В таких умовах особливої актуальності набуває проблема формування конкурентних переваг за рахунок використання внутрішніх резервів підприємств щодо покращення якості продукції та зниження виробничих витрат. Адже конкуренція з крупними мережами на фінансових ринках для окремих підприємств є задачею нездійсненною.

Відтак, одним із наявних резервів зниження витрат підприємств в подібних умовах є оптимізація та зниження витрат за рахунок більш чіткого, виваженого та економічного використання наявних ресурсів. Досягати цієї мети дозволяє застосування специфічних економіко-математичних та економетричних методів планування та прогнозування діяльності підприємств. Використання подібного аналітичного інструментарію дозволяє навіть невеликими компаніям значно знизити витрати виробництва і формувати високоточні плани стосовно залучення та найбільш оптимального використання виробничих та фінансових ресурсів. Таким чином можна стверджувати, що на даному етапі економічного розвитку питання широкого впровадження застосування в діяльності підприємств сучасних економіко-математичних методів та моделей набуває особливої актуальності і потребує поглибленого дослідження в усіх його аспектах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Дослідженням проблем забезпечення ефективного впровадження в діяльність підприємств економетричних методів та моделей, а також широкого використання їх менеджментом підприємств займалося широке коло вітчизняних дослідників, таких як О. В. Козьменко [2], О. Є. Лугінін [3], О. М. Назаренко [4], С. І. Наконечний та Т. О. Терещенко [5]. Крім того, варто зауважити на значний вклад досліджень особливостей економіко-математичного моделювання у виробничих системах, викладених в працях таких зарубіжних дослідників, як Д. Ендрюс [8], Х. Койценкампф та Дж. Магнус [9], Дж. К. МакКі-Мейсон [10] та інших. Втім, проблематика, яка постає перед підприємствами внаслідок глобалізації та інтенсивного впровадження новітніх технологій потребує більш детального вивчення специфічних

аспектів запровадження та використання економетричних моделей в процес економіко-математичного планування виробничої діяльності окремих компаній.

**Цілі статті.** Метою роботи є дослідження сучасних особливостей формування та впровадження в діяльність комерційних підприємств сучасних економіко-математичних методів та моделей, а також визначення впливу наявного економетричного інструментарію на загальну ефективність функціонування системи менеджменту цих підприємств за рахунок об'єктивної мінімізації та оптимізації загальновиробничих витрат, а також використання зазначених моделей в процесі стратегічного планування та прогнозування розвитку підприємств та формування їх ефективної ринкової стратегії за існуючих умов та ресурсних обмежень.

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

Застосування економетричних моделей в системі прийняття рішень менеджментом підприємства стосовно вирішення стратегічних або поточних питань функціонування суб'єкта господарювання чи планування його діяльності в майбутніх періодах передбачає, перш за все, ознайомлення персоналу, аналітиків компаній, а також менеджерів, котрі відповідальні за прийняття рішень щодо впровадження одержаних за рахунок застосування економіко-математичних моделей результатів у практику діяльності компанії, із самою специфікою економетричних моделей, їх можливостей та факторів, котрі впливають на прийняття рішень. Виходячи з цього, виникає необхідність адаптації наявного економетричного інструментарію до вимог та потреб менеджерів підприємств, відповідальних за прийняття рішень щодо прогнозування значень ендогенних змінних або регресантів. Проте, як показує практика, сам процес дослідження зв'язків між критеріальними показниками та факторами, які на них впливають може бути ефективно реалізований лише за умови використання адекватних моделей економетричного аналізу. Відтак, існує потреба виділення комплексу моделей, які можуть реально забезпечити потребу підприємств в якісному прогнозуванні економічних процесів на основі фактичних даних (рис. 1).



Рис. 1. Схема класифікації економетричних моделей, які використовуються для виявлення кількісних взаємозв'язків в економічних процесах

*Джерело: згруповано авторами.*

При цьому практичне використання тієї чи іншої моделі для використання менеджментом підприємства залежить уже від його конкретних потреб в аналітичних даних та галузевої специфіки самого суб'єкта господарювання, а також від доступності та достатності вихідних даних аналізу.

Використання інших підходів до формування економіко-математичних моделей діяльності підприємства також є доцільним за умови їх відповідності потребам управлінської ланки компанії. Так, В. Дорофєєва пропонує використовувати в даному аспекті факторну методичку оцінки впливу зовнішнього середовища на підприємства за допомогою методу експертних оцінок. При цьому ступінь впливу в даній методиці виражається через інтегральний показник з врахуванням таких складових, як: параметри ринку, оцінювання впливу соціально-економічних чинників, оцінювання конкуренції всередині галузі, вплив сили постачальників та споживачів [1, с. 36].

Якщо ж вести мову про конкретні методи економетричного аналізу, які дозволяють практично реалізувати і адаптувати вищезазначені моделі до конкретних потреб підприємства, то необхідно зауважити, що на в системі економіко-математичного інструментарію виділяють кілька вагомих та достовірних методів, за допомогою яких вирішуються питання економіко-математичного моделювання. До таких методів, перш за все, відноситься кореляційно-регресійний аналіз, який, до того ж, є найбільш часто застосовується в практиці менеджменту. При цьому правильне застосування методів кореляційного аналізу дає змогу визначити причини та особливості побудови загального процесу економічних взаємозв'язків в аналізованій системі.

Як зазначає Ю. Склярів, використання методу кореляційно-регресійного аналізу дає змогу вирішити такі основні завдання:

- 1) встановити характер і тісноту зв'язку між досліджуваними явищами;
- 2) визначити і кількісно виміряти ступінь впливу окремих факторів і їх комплексу на рівень досліджуваного явища;
- 3) на підставі фактичних даних моделі залежності економічних показників від різних факторів розраховувати кількісні зміни аналізованого явища під час прогнозування показників і створити основу для об'єктивного прийняття ефективних рішень щодо управління підприємством [7, с. 107].

Оскільки кореляційно-регресійний аналіз дає можливість проводити складні обчислення щодо прогнозування багатфакторних економічних процесів, то він виділяється, як ключовий елемент побудови економетричних моделей. Як приклад, можна навести використання кореляційного аналізу для оцінювання міжнародної сукупної продуктивності факторів виробництва (рис. 2).

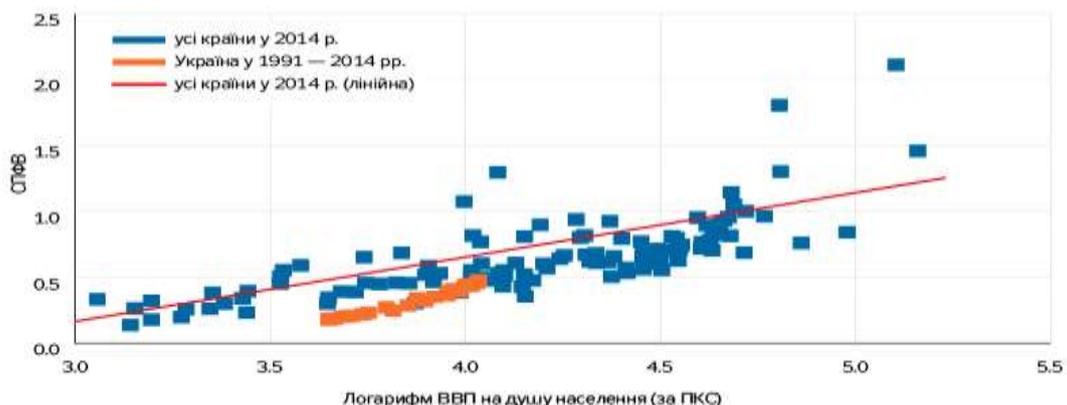


Рис. 2. Приклад використання кореляційного аналізу для оцінювання міжнародної сукупної продуктивності факторів виробництва за 1991 – 2014 роки

Джерело: [6].

Як бачимо, при наявності функціональних взаємозв'язків зміна однієї ознаки або факторного показника як наслідок неодмінно викликати за собою зміни іншого факторного показника на конкретне, визначене аналізом, значення. Відповідно, економетричні моделі дають можливість менеджменту підприємства за допомогою визначення кореляційних залежностей вагомих факторів економічної системи визначати варіативні значення факторних змінних величин, які використовуватимуться як при плануванні, так і при прогнозуванні діяльності підприємства.

**Висновки.** Отже, можна зробити висновок, що в сучасних умовах економічної діяльності та інтенсифікованого розвитку і глобалізації світового ринку наявність адекватного потребам суб'єктів господарювання економіко-математичного інструментарію побудови економетричних моделей є визначальним для досягнення цілей ефективної економічної діяльності підприємств. Зокрема, відсутність можливості проведення адекватного аналізу, в свою чергу, унеможливить прогнозування діяльності підприємства та формування стратегічних планів його розвитку, що матиме наслідком неможливість прийняття ефективних управлінських рішень менеджментом такої компанії. Відтак, можна стверджувати, що лише ефективне застосування економіко-математичних та економетричних методів та моделей забезпечить можливості по прийняттю дієвих управлінських рішень, які дозволять ефективно вирішувати проблеми формування середньо- та довгострокових планів розвитку підприємств усіх форм власності.

### Список бібліографічного опису

1. Дорофеева В. В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий. *Дискуссия : политематический журнал научных публикаций. Экономические науки*. 2013. Вып. 5-6. С. 35-38. (рос мовою).
2. Козьменко О. В., Кузьменко О. В. Економіко-математичні методи та моделі (економетрика) : навчальний посібник. Суми : Університетська книга. 2014. 406 с.
3. Лугинін О. Є. Економетрія. Навч. пос. 2-е видання, перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 278 с.
4. Назаренко О. М. Основи економетрики: Вид. 2-ге, перероб.: Підручник. Київ : «Центр навчальної літератури». 392 с.
5. Наконечний С. І., Терещенко Т. О., Романюк Т. П. Економетрія: Підручник. Вид. 2-ге, допов. та перероб. Київ : КНЕУ, 2000. 296 с.
6. Самаєва Ю. Швидше, вище, сильніше. *Дзеркало тижня*. 2019. Вип. №5. URL: [https://dt.ua/macrolevel/shvidshe-vische-silnishe-302180\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/shvidshe-vische-silnishe-302180_.html)
7. Склярів Ю.С. Введение в эконометрику. Санкт-Петербург : ГУАП. 2007. 140 с. (рос. мовою).
8. Andrews D. Tests for parameter stability and structural change with unknown change point. *Econometrica*. 1993. Vol. 59. P. 817–858.
9. Keuzenkamp H. A., Magnus J. R. On tests and significance in econometrics. *Journal of Econometrics*. 1995. Vol. 67. P. 5–24.
10. MacKie-Mason J. K. Econometric software: A user's view. *Journal of Economic Perspectives*. 1992. Vol. 6, n. 4. P. 165–187.

### Reference

1. Dorofeeva V. V. Metodika faktornoj otsenki vliyania vneshnej sredy na deyatelnost predpriatii [Methods of factor assessment of the impact of the external environment on the activities of enterprises]. *Discussion: a polythematic journal of scientific publications. Economic sciences*. 2013. Issue. 5-6. P. 35-38. [in Russian].
2. Kozmenko O. V., Kuzmenko O. V. Ekonomiko-matematychni metody ta modeli (ekonometria) [Economic and mathematical methods and models (econometrics)]. Sumy : University book. 2014. 406 p. [in Ukrainian].
3. Luginin O. E. Ekonometria [Econometrics]. Kyiv : Center for Educational Literature, 2008. 278 p. [in Ukrainian].
4. Nazarenko O. M. Osnovy ekonometryky [Fundamentals of econometrics]. Kyiv : Center for Educational Literature. 392 p. [in Ukrainian].
5. Nakonechnyi S. I., Tereshchenko T. O., Romaniuk T. P. Ekonometria [Econometrics]. Kyiv : KNEU, 2000. 296 p. [in Ukrainian].
6. Samaeva Yu. Shvydshe, vyshche, sylnishe [Faster, higher, stronger]. *Mirror of the week*. 2019. Vol. №5. URL: [https://dt.ua/macrolevel/shvidshe-vische-silnishe-302180\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/shvidshe-vische-silnishe-302180_.html). [in Ukrainian].
7. Skliarov Yu. S. Vvedenie v ekonometriku. [Introduction to econometrics]. St. Petersburg : GUAP. 2007. 140 p. [in Russian].
8. Andrews D. Tests for parameter stability and structural change with unknown change point. *Econometrica*. 1993. Vol. 59. P. 817–858.
9. Keuzenkamp H. A., Magnus J. R. On tests and significance in econometrics. *Journal of Econometrics*. 1995. Vol. 67. P. 5–24.
10. MacKie-Mason J. K. Econometric software: A user's view. *Journal of Economic Perspectives*. 1992. Vol. 6, n. 4. P. 165–187.

Дата подачі публікації 03.06.2020

УДК 37.091.113:005–057.17

Зось-Кіур М.В., д.е.н., доцент  
 Dr. Sc. (Ekon), Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0001-8330-2909>

## ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

*Полтавська державна аграрна академія*

Розглянуто поняття, принципи та сутність система оцінки персоналу в системі корпоративного тайм-менеджменту. Доведено, що комплексна оцінка оцінки персоналу дозволить якісно визначити ділові характеристики робітника, його потенціал, який організація може використати з максимальною віддачею. Узагальнені цілі оцінки персоналу сучасної організації. Систематизовані основні якісні, кількісні та комбіновані методи оцінки персоналу. Представлено механізм визначення критичних компетенцій організації, щоб працівники добре усвідомлювали компетенції різного рівня з чітким розумінням бажаної поведінки, яка повинна відображатися в їх конкретних робочих ролях. Для побудови індивідуальної системи оцінки персоналу, яка допоможе в досягненні ефективного використання людських ресурсів, представлено процес методу управління за цілями. Визначено організацію комплексної системи оцінки персоналу організації в системі тайм-менеджменту. Доведено, що підготовка персоналу, здатного до продуктивної роботи в умовах ведення бізнесу, його раціональне розміщення в структурі та просторі, ефективна культура управління залежать від якісної роботи служби управління персоналом і, відповідно, є запорукою досягнення організацією успіху. Систематизовано індикатори, джерела даних, методи збору, процедури оцінки персоналу організації та рівні оцінки персоналу організації. Узагальнена практика помилок в процесі оцінки персоналу організації та їх наслідки. Проаналізовано управління персоналом організації за результатами його оцінювання, щоб якісно виконувати функції управління персоналом. Представлено необхідність за результатами оцінювання складання детального індивідуального плану розвитку працівника, який визначає цілі розвитку, що повинен досягти учасник, на основі оцінки досягнутих цілей навчання або розвитку; відкритості працівника щодо прийняття завдань в майбутньому; використання в майбутньому навичок чи процедур; ділянок, які викликають проблеми або потребують додаткової практики; аспектів праці, які визивають труднощі і варіанти полегшення.

*Ключові слова:* корпоративний тайм-менеджмент, організація, система, оцінка персоналу, індикатори.

## ASSESSMENT TO PERSONNEL OF ORGANIZATIONS IN THE SYSTEM OF CORPORATE TIME-MANAGEMENT

*Poltava State Agrarian Academy*

The concept, principles and nature of evaluation system of staff in the system of corporate time-management were considered. It is proved that a complex evaluation of personnel evaluation will allow to determine the business characteristics of the employee, his potential, that the organization can use with maximum efficiency. The generalized purpose of the evaluation staff of the modern organization. Systematised main qualitative, quantitative and combined methods of personnel assessment. Provides a mechanism of defining the critical competencies of the organization that staff was well aware of competencies of different levels with a clear understanding of the desired behavior that should be displayed in their specific work roles. To build individual systems of personnel evaluation, which will help in achieving effective use of human resources, presented the process of the method of management by objectives. The organization of a complex system of evaluation of the personnel of the organization in the system of time management is determined. It is proved that the training of personnel capable of productive work in the business environment, its rational placement in structure and space, effective management culture depend on the quality of work of the personnel management service and, accordingly, are the key to achieving the organization's success. Indicators, data sources, collection methods, evaluation procedures for the organization's staff and levels of evaluation of the organization's staff are organized. Generalized practice of mistakes in the process of evaluation of the staff of the organization and their consequences. The management of the organization's personnel by the results of its evaluation is analyzed to perform qualitatively the functions of personnel management. Submitted necessary of the results of the evaluation of the preparation of a detailed individual employee development plan, which defines the development goals to be

achieved by the participant, based on the evaluation of the achieved learning or development goals; openness of the employee to accept tasks in the future; using of skills or procedures in future; sites that cause problems or need additional practice; aspects of work that cause difficulties and options for relief.

*Key words: corporate time-management, organization, system, assessment of staff, indicators.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Результати недавнього дослідження The Boston Consulting Group і World Skills показали, що майже 4 млн українців виявилися в «кваліфікаційній ямі». Тобто кожен четвертий співробітник знаходиться «не на своєму місці» і виконує роботу, для якої його кваліфікація недостатня (або надлишкова). Проблема носить глобальний характер: більше третини фахівців у світі (36 %) займають позиції, що не відповідають їх кваліфікації.

Очевидно, що страждають від цього не тільки самі працівники, а й роботодавці: 27 % заявляють, що претенденти не мають необхідних професійних і комунікативних навичок. А втрати світової економіки від такої невідповідності оцінюються вже в 5 трлн доларів на рік (дані Організації економічного співробітництва і розвитку). За прогнозами The Boston Consulting Group, до 2030 року вони збільшаться до 6 трлн доларів на рік [5, 6]. При цьому компанії не прагнуть змінювати свою стратегію рекрутменту, щоразу намагаючись знайти кандидата, що ідеально підходить під вимоги. Особливо згубно цей тренд впливає на якість найму масового персоналу (водіїв, продавців, касирів, офіціантів, кур'єрів, охоронців, вантажників та інших фахівців). Процес рекрутменту можна помітно прискорити, а його якість – підвищити, якщо дивитися ширше і наймати персонал, базуючись не на наявних компетенціях, а на потенційних можливостях кандидатів, що актуалізує тему дослідження.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Серед головних причин збільшення втрат, які несе світова економіка через те, що «кваліфікаційна яма» засмоктує все більше фахівців, експерти The Boston Consulting Group виділяють відставання оновлення професійних навичок від швидкості розвитку технологій і дефіцит талантів. Це ставить перед бізнесом два завдання: впровадження йдуть в ногу з часом програм навчання персоналу і утримання кращих фахівців.

Останнє особливо актуально, враховуючи, що представники масових професій демонструють високу мобільність, тобто схильні часто змінювати місце роботи. Практично кожен третій (32 %) робив це хоча б один раз в 2018 році, при цьому 4 % міняли місце роботи чотири і більше раз. І дуже часто людей підштовхує до цього відсутність можливостей для зростання [3, 8].

Ще одним аргументом за навчання співробітників всередині компанії є неможливість отримати деякі необхідні для роботи навички самостійно. За прогнозами Джоша Девіса, керівника Центру розвитку трудової етики в Денвері, до кінця поточного десятиліття більше 40 % нових робочих місць будуть перебувати в сегменті «середніх навичок», тобто вимагати більше компетенцій, ніж є у випускника середньої школи, але менше, ніж володіють випускники університетів [1, 9]. Разом з тим практично кожен третій представник масової професії (29 %) заявив про своє бажання отримати спеціальність, не пов'язану з тією, по якій він працює в поточний момент, кожен четвертий (23 %) хотів би поглибити свої професійні навички, а кожен десятий (11 %) – отримати додаткові навички в суміжній галузі. Це свідчить про те, що з боку працівників є запит на навчання, і роботодавці повинні його задовольнити [2, 4, 10].

На думку Томаса Качана, професора Массачусетського технологічного інституту, в поточних умовах роботодавцям слід ставитися до співробітників як до активу, яким потрібно керувати, а не як до витрат, які потрібно контролювати [11]. Так, впровадження та застосування в компанії програми навчання вимагає певних витрат, але це серйозний

внесок у збільшення продуктивності, залученості і лояльності персоналу. А всі ці метрики безпосередньо корелюють з прибутковістю бізнесу.

Крім того, той факт, що компанія інвестує в навчання персоналу, є для потенційних співробітників показником того, що в ній можна рости і розвиватися. А це одна з потреб представників масових професій, заради задоволення якої вони готові навіть змінити роботу (в 52 % випадків причиною цього кроку є саме відсутність на поточному місці роботи можливостей для зростання). Фактично програми навчання посилюють HR-бренд компанії, роблячи її більш привабливою і надійною для звичайного здобувача. А сильний бренд роботодавця особливо важливий компаніям, які мають філії по всій країні і стикаються з проблемами сезонного найму [10]. За прогнозами Deloitte Access Economics, на «гнучких навичках» (soft skills) до 2030 року так чи інакше будуть зав'язані дві третини посад (у порівнянні з половиною 2000 року). Їх значимість збільшується разом з розвитком технологій. Все більше процесів можна автоматизувати, і в цих умовах на перший план виходять «гнучкі навички»: відповідальність, дисциплінованість, емоційний інтелект, уміння вибудовувати комунікацію з іншими людьми, прагнення досягати поставлених цілей та інші [8].

Той, хто володіє «гнучкими навичками» співробітник вміє працювати в команді, слухати і чути оточуючих. Масові професії в більшості своїй пов'язані зі спілкуванням з людьми, так що для їх представників це особливо актуально. Саме тому при наймі таких співробітників потрібно концентруватися на їх особистих якостях, а не на «скоринках» і досвіді роботи. Навчити людину користуватися POS-терміналом значно легше, ніж навчити його спілкуватися. З цієї ж причини не варто ігнорувати кандидатів передпенсійного віку, які мають за плечима великий досвід роботи в будь-якій сфері. Рекрутери часто вішають на них ярлик «занадто хороший». Але по-перше, такі фахівці, як правило, готові до навчання і підходять до нього з усією серйозністю, а по-друге, в силу освіти і досвіду є хорошими кандидатами на підвищення (наприклад, з них виходять відмінні заступники керівників) [5]. Запуск програми навчання сьогодні – це інвестиція, яка з лишком окупиться завтра. У світі, де штучний інтелект вже почав витісняти з робочих місць живих людей, останні повинні безперервно навчатися, щоб залишатися затребуваними фахівцями. І компанія, що надає таку можливість, завжди буде на крок попереду конкурентів.

**Ціль статті** – дослідити процес комплексної системи оцінки персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Підготовка персоналу, здатного до продуктивної роботи в умовах ведення бізнесу, його раціональне розміщення в структурі та просторі, ефективна культура управління залежать від якісної роботи служби управління персоналом і, відповідно, є запорукою досягнення організацією успіху. Жодне підприємство не в змозі створити ефективні системи виробництва, маркетингу, фінансів, продажу або бухгалтерського обліку без вмотивованого і кваліфікованого персоналу. Управління персоналом набуває особливого значення в умовах глобальної конкуренції та стрімкого наукового прогресу, під час якого технології, продукти, операційні методи навіть організаційні структури швидко застарівають, а знання і навички працівників стають головним джерелом стійкого розквіту в конкурентних умовах ведення бізнесу. В цій ситуації потрібно регулярно контролювати стан кадрового складу, що реалізується за допомогою організація комплексної системи оцінки персоналу організації. Процес оцінки – це системний підхід до узагальнення та оцінці всієї інформації, яка була отримана в результаті тестування та її використання при прийнятті рішень щодо подальшої кар'єри або працевлаштування робітника.

Діяльність персоналу знаходиться під пильною увагою керівників. Беручи за основу власні спостереження та інформацію щодо виконуваної роботи, кожний керівник на протязі робочого процесу робить висновки, які характеризують дії підлеглого. За своєю сутністю, це вже і є оцінка. Але, в системі управління персоналом в умовах ведення бізнесу, особлива роль відводиться оцінюванню результатів праці і ефективності роботи персоналу. Оцінювання будується з ретельно організованих процедур, впровадження яких дає змогу планово збирати та накопичувати інформацію щодо результатів роботи, ділових характеристик робітників, знаходити резерви підвищення ефективності, приймати обґрунтовані управлінські рішення. При впровадженні оціночних процедур виявляється не тільки доцільність професійних параметрів вимог до роботи, а й деякі риси індивідуальної поведінки, які впливають на результати праці, як приклад, дотримання принципів, норм і правил, що встановлені в організації.

Перш ніж розпочати процедуру оцінювання організаторам потрібно відповісти на ряд запитань (табл. 1).

Таблиця 1

Індикатори, джерела даних, методи збору, процедури оцінки персоналу організації

| Питання стосовно процедури   | Індикатори  | Джерело даних   | Методи збору  | Процедури оцінки   |
|--|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи обґрунтована необхідність оцінки?</li> <li>• Чи доведено до персоналу необхідність оцінки?</li> <li>• Чи актуальні питання оцінювання зацікавленим сторонам?</li> <li>• Чи структуровані запитання та ключові компоненти тестування відповідно до логічної моделі програми?</li> <li>• Чи в наявності ресурси, які необхідні для здійснення оцінювання (час, бюджет, персонал тощо)?</li> <li>• Чи допоможуть керівництву результати оцінки прийняти управлінські рішення та розробити програми розвитку?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи вказано індикатори спостереження та чи є вони вимірними?</li> <li>• Чи кожне запитання має індикатор відповідно до досягненням (кількість стажувань тощо)?</li> <li>• Чи доступні базові дані?</li> <li>• Які якісні аспекти вашого оцінювання не обов'язково відображаються в конкретний показник</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи доступна інформація, яка необхідна для індикаторів та запитань?</li> <li>• Чи будуть використовуватися в процесі оцінки наявні або нові дані?</li> <li>• Чи є питання для відповіді на які буде використовуватися одне джерело?</li> <li>• Наскільки доступне джерело даних?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи конкретно та детально прописані кроки збору даних для кожного індикатора та джерела (опитування буде проводитися по телефону або електронною поштою, розмір вибірки тощо)?</li> <li>• Якщо оцінювання здійснюється з існуючих даних, то які специфічні елементи будуть збиратися та на якому рівні (лінійний або груповий)?</li> <li>• Чи визначено місце де будуть зберігатися отримані дані?</li> <li>• Чи потрібно проектувати нові інструменти збору або ж є необхідність перегляду існуючого?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Яке програмне забезпечення для аналізу даних буде використане? (Excel, Word тощо)</li> <li>• Як ви будете готувати отримані дані для аналізу?</li> <li>• Які статистичні методи будуть використовуватися для узагальнення кількісних даних (середні значення, відсотки, регресії тощо)?</li> <li>• Яким чином будуть узагальнюватися якісні дані?</li> <li>• Чи якісні та надійні будуть отримані дані?</li> <li>• В якому вигляді повинні бути отримані дані аналізу результатів оцінювання (таблиці, графіки, діаграми)?</li> </ul> |

При здійсненні оцінювання персоналу організації можна виділити три рівні (табл. 2).

Таблиця 2

## Рівні оцінки персоналу організації

| Рівні оцінки  | Періодичність               | Метод   | Застосування  |
|---|-----------------------------|---|---|
| Поточна оцінка (сильні та слабкі сторони персоналу) | Кожний день, раз на тиждень | Анкетування, обговорення                              | Зворотній зв'язок з оцінюваним з метою корекції поведінки, навчання |
| Періодична оцінка                                   | Раз на півроку, рік         | Анкетування за результатами праці та фактичними діями | Виявлення перспектив і напрацювання спільних цілей                  |
| Оцінка потенціалу                                   | Разова, перманентна         | Інтерв'ю, тестування, обговорення, центр оцінювання   | Планування кар'єри, побудова кадрового прогнозу                     |

Процес оцінки персоналу організації складається з наступних етапів:

1. Визначення стратегії та цілей організації. Проведення опитування власників, ТОП-менеджерів з ціллю формулювання стратегії, переваг, ключових показників діяльності та факторів успіху організації.

2. Формулювання головних завдань персоналу, які впливають зі стратегії організації. Формування вимог до змістовного наповнення сукупності компетенцій фахівців; розуміння того, якою має бути поведінка фахівців у колективі; визначення, що може дати конкретний фахівець іншим членам команди і підприємству в цілому в рамках тих обов'язків, якими він буде наділений або вже їх виконує

3. Розроблення науково-методичного підходу до оцінювання персоналу. Формування системи компетенцій: використання вже готової моделі або ж створення нової системи. До формування можна залучити сторонніх консультантів чи розробити компетенції самостійно.

4. Створення системи даних, необхідних для проведення оцінювання. Необхідна інформація може включати в собі: список фахівців, перелік особистісних компетенцій, перелік посадових окладів, склад експертів, бальна оцінка, листи оцінювання.

5. Розробка шкали оцінки за кожним рівнем компетенцій. Створення шкали відбувається для опису неприпустимого (неприйнятно для організації поведінка робітника), допустимого (мінімально допустимі вимоги) і видатного (краща поведінка) рівнів поведінки робітників на робочому місці.

6. Визначення моделі (профілю) компетентності працівника. Зазначається ідеальна модель оцінки компетентності професійного рівня працівника.

7. Моделювання реального доходу на основі компетенцій. Формування математичної моделі реальної заробітної плати працівника на основі аналізу його компетенцій, апробація моделі, аналіз отриманих результатів.

8. Застосування розробленого методичного підходу. Впровадження напрацювань в діяльність організації забезпечує зв'язок між особистими здібностями, якостями та поведінкою працівника, і завданнями, які поставлені перед ним.

Оцінювання персоналу надає інформацію щодо потенційних можливостей і перспективи їх росту персоналу, ефективності роботи працівників, причин неефективної роботи окремих робітників, шляхів удосконалення організації праці, потреб і пріоритетів в навчанні та підвищенні кваліфікації. Однак, керівники можуть допускати помилки при організації та проведенні оцінювання. Тобто оцінка може проводитися без чіткого розуміння її мети та завдань. В результаті здійснюється розробка програм, які будуть неефективними. При цьому помилки можуть виникати як на етапі організації, так і на етапі проведення оцінки (табл. 3).

Таблиця 3

## Помилки в процесі оцінки персоналу організації

| Помилка   | Наслідок  |
|---|---|
| Недостатня зацікавленість учасників перед початком оцінювання                         | Неадекватна поведінка. Негативне сприйняття заходу.   |
| Ігнорування статусу учасників   | Існує висока вірогідність конфлікту між учасниками та спостерігачами  |
| Спостереження одним і тим же консультантом за одним і тим же учасником                | Зниження об'єктивності оцінки   |
| Поширення інформації про учасників в процесі оцінки, порівняння учасників поміж собою | Будь-які оприлюднені висновки, зроблені в процесі оцінювання можуть носити необ'єктивний характер і породити негативну реакцію учасника |

Суттєвою вимогою є дієвість системи оцінки. Дієвість оцінки досягнута коли буде виконуватися чіткий зв'язок результатів праці та її оплати, високий рівень мотивації та максимальна віддача від працівників. Другою вимогою є практичність застосовуваної системи оцінки. Умови досягнення практичності досягається коли система оцінки стає зручною для використання на практиці як людям, що проводять оцінку, так і тим, хто оцінюється. Процес впровадження системи оцінки буде складним, якщо методи оцінки складні, а оціночні показники викликають сумнів.

**Висновки.** Визначено організацію комплексної системи оцінки персоналу організації в конкурентних умовах ведення бізнесу. Доведено, що підготовка персоналу, здатного до продуктивної роботи в умовах ведення бізнесу, його раціональне розміщення в структурі та просторі, ефективна культура управління залежать від якісної роботи служби управління персоналом і, відповідно, є запорукою досягнення організацією успіху. Систематизовано індикатори, джерела даних, методи збору, процедури оцінки персоналу організації та рівні оцінки персоналу організації. Узагальнена практика помилок в процесі оцінки персоналу організації та їх наслідки.

## Список бібліографічного опису

1. Догадіна В. Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 135-141.
2. Коваленко В. С., Маркова С. В., Олійник О. М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 1(12). 2019. С. 82-89.
3. Ковтун І. Є. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6(33). С. 46-50.
4. Лисак В. Ю., Комарницька О. М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 150-156.
5. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. *Young Scientist*. № 12 (64). 2018. С. 291-296.
6. Симочко М. І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Т. 2. № 1(49). С. 277-281.
7. Шаповал О. А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 10. 2016. С. 550-553.
8. Швець В. Я., Іванова М. І., Саннікова С. Ф. Особливості мотивації персоналу в контексті оплати праці. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 13-1. С. 219-223.
9. Яшкіна Н. В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка та суспільство*. Випуск №17. 2018. С. 410-419.
10. Vitalieva V., Muravyova E. Employees of the future: where to find and what to teach. URL: <https://hbr/management/804137> (дата звернення 24.02.2020).
11. Sergienko I. If everything is in order with people, then everything else will work as it should. URL: <https://hbr/management/822342> (дата звернення 24.02.2020).

## References

1. Dogadina, V.Y. Suchasni metody otsinky pratsi personalu pidpriyemstv sfery posluh, Sotsial'na ekonomika – Social economy, 2016, no. 1, pp. 135–141 [in Ukrainian]
2. Kovalenko, V.S., Markova, S.V., Oliynyk, O.M. Rozvytok ta otsinka personalu yak systemoutvoriuiuchyiy element polipshennia rezultativ diialnosti pidpriyemstva v nestabilnykh umovakh, Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk – Priazovskiy ekonomichny newsletter, 2019, no. 1 (12), pp. 82–89 [in Ukrainian]

3. Kovtun, I.E. Analiz systemy upravlinnia personalom pidpriemstva ta rozrobka zakhodiv shchodo yii udoskonalennia, *Molodyi Vchenyi – Young scientist*, 2016, no. 6 (33), pp. 46–50 [in Ukrainian]
4. Lisak, V.Y., Komarnitskaya, O.M. Metodychni pidkhody do otsinky trudovoho potentsialu pidpriemstva, *Intelekt XXI – Intellect XXI*, 2017, no. 1, pp. 150–156 [in Ukrainian]
5. Lobza, A.V., Shcherbina, K.V. Rozrobka systemy otsinky personalu pidpriemstva: realizatsiia pidkhodu KPI, *Molodyi Vchenyi – Young Scientist*, 2018, no. 12 (64), pp. 291–296 [in Ukrainian]
6. Symochko, M.I. Audyт personalu yak element upravlinnia diialnistiu torhovelnykh pidpriemstv, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu – Science News of Uzhgorod University*, 2017, no. 2/1 (49), pp. 277–281 [in Ukrainian]
7. Shapoval, O.A. Mistse otsiniuvannia v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*, 2016, no. 10, pp. 550–553 [in Ukrainian]
8. Shvets, V.I., Ivanova, M.I., Sannikov, S.F. Osoblyvosti motyvatsii personalu v konteksti oplaty pratsi, *Prychornomors'ki ekonomichni studii – Black Sea Economic Studio*, 2017, no. 13–1, pp. 219–223 [in Ukrainian]
9. Yashkina, N.V. Hreidynh yak suchasnyi metod otsiniuvannia efektyvnosti pratsi personalu, *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and suspension*, 2018, no. 17, pp. 410–419 [in Ukrainian]
10. Vitalieva V., Muravyova E. Employees of the future: where to find and what to teach. Available at: <https://hbr/management/804137> (accessed 24.02.2020).
11. Sergienko I. If everything is in order with people, then everything else will work as it should. Available at: <https://hbr/management/822342> (accessed 24.02.2020).

Дата подання публікації 20.06.2020 р.

УДК 33.330.3

Мельник А.О., д.е.н., професор,  
завідувачка кафедри бізнес-економіки та туризму  
Київського національного університету технологій та дизайну  
Melnyk A.O., Associate Professor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Business Economics and Tourism  
at Kyiv National University of Technology and Design  
<https://orcid.org/0000-0002-4051-3033>

Соловійова Т. М., студентка заочної форми навчання,  
освітнього ступеня «Магістр», спеціальність 051 Економіка  
Soloviova T. M., the correspondence student  
of the educational degree "Master" Specialty 051 Economics

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Київський національний університет технологій та дизайну*

У даній статті розглядається реінжиніринг бізнес-процесів, як один із методів інноваційного розвитку підприємств. Сьогодні реінжиніринг бізнес-процесів інтенсивно впроваджують та застосовують у багатьох вітчизняних підприємствах, з метою підвищення ефективності ведення підприємницької діяльності та формування конкурентоспроможного підприємства у сучасних ринкових умовах. Проаналізовано різноманітні трактування вітчизняними та іноземними науковцями сутності категорії «реінжиніринг бізнес-процесів» та описано еволюцію даного поняття. Досліджено дотичне поняття «реструктуризація підприємства», яке є важливим для даного дослідження, оскільки являє собою принципову зміну всіх видів діяльності на підприємстві. Окреслено передумови, які слугують для втілення реінжинірингу бізнес процесів до інноваційної діяльності підприємств. Охарактеризовано процес розробки аргументів, котрий надає додаткові переваги підприємству, з метою переконання співробітників для застосування реінжинірингу. Виокремлено перелік проблем, з якими стикаються компанії у процесі своєї діяльності, та котрі може вирішити реінжиніринг бізнес процесів. Визначено основні переваги та недоліки від впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. Надано перелік відомих світових компаній, такі як: Tech Mahindra, General Motors Corporation, Dell, Ford Motor Company, British Telecom та інші компанії, які застосовували реінжиніринг як інструмент для управління своїми бізнес-процесами, та котрий позитивно вплинув на ефективність функціонування даних підприємств. Наведено наочний приклад застосування реінжинірингу бізнес-процесів в діяльності американської страхової компанії Mutual Benefit Insurance, котрий ефективно позначився на діяльності даної компанії. Реінжиніринг бізнес процесів розглядається як система корінних перетворень бізнес-процесів на

підприємстві, котрі сприяють виходу підприємств з кризової ситуації, та прискоренню адаптації даного підприємства до сучасних ринкових умов, а також його фінансового оздоровлення та системного оновлення.

*Ключові слова:* реінжиніринг, бізнес-процеси, інноваційний розвиток підприємства, реінжиніринг бізнес-процесів.

## FEATURES OF THE APPLICATION OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING AT DOMESTIC ENTERPRISES

*Kyiv National University of Technologies and Design*

This paper considers the business process reengineering as one of the methods of innovative development of enterprises. Today's business process reengineering is intensively implemented and applied in many domestic enterprises, in order to increase the efficiency of entrepreneurial activity and the formation of a competitive enterprise in today's market conditions. The various interpretations of the essence of the category "business process reengineering" by domestic and foreign scientists are analyzed and the evolution of this concept is described. The related concept of the term "enterprise restructuring" is researched, which is important for this analysis, as it represents a fundamental change in all activities at an enterprise. The backgrounds which serve for realization of the business process reengineering to innovative activity of the enterprises are outlined. The process of developing arguments is described, which provides additional advantages to the enterprises in order to convince the employees to apply reengineering. A list of problems are separated that companies face in the process of their activities, and which can solve the business process reengineering. The main advantages and disadvantages of the implementation of the business process reengineering in enterprises are identified. A list of well-known global companies are determined, such as Tech Mahindra, General Motors Corporation, Dell, Ford Motor Company, British Telecom and other companies that have used reengineering as a tool to manage their business processes, and which has positively affected on the efficiency operation of these enterprises. A clear example is given of the application of business process reengineering in the activities of the American insurance company Mutual Benefit Insurance, which efficient affected the activities of this company. The business process reengineering is considered as a system of radical transformations of the business processes in the enterprise, which contribute to the exit of enterprises from the crisis situation and accelerate the adaptation of the enterprise to modern market conditions, as well as its financial recovery and system renewal.

**Keywords.** *Reengineering, business processes, innovative development of the enterprise, reengineering of business processes.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Підвищення рівня технологічності підприємства, як правило, пов'язане з побудовою якісно нових виробничих процесів. Це передбачає не тільки вдосконалення існуючих бізнес-процесів, а й їх якісну перебудову, створення високоавтоматизованих організаційно-виробничих структур тощо. Сукупність цих заходів повинна забезпечувати істотне підвищення ефективності діяльності підприємств. З цією метою менеджмент формує конкурентну стратегію, орієнтовану на проведення глибокої модернізації виробництва. Тому головне завдання полягає не просто в удосконаленні стратегії, а в створенні організаційно-економічного механізму, що забезпечує найкращу адаптацію підприємства до змін конкурентного середовища.

У практичному менеджменті існують різноманітні управлінські підходи, що дозволяють підвищити показники ефективності діяльності підприємства. Як правило, використовують сучасні інструменти управління, такі як технології «загальне управління якістю» (Total Quality Management), «виробництво точно в строк» (Just in Time Management), концепція бережливого виробництва (Lean Production), стратегія кайдзен, система канбан, і ряд інших. Однак в умовах високо конкурентного середовища досягнення високих показників найкращим чином забезпечується за рахунок застосування реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering), що базується на принципах процесного підходу до управління [1; 2; 3; 4].

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Засновниками теорії реінжинірингу вважаються М. Хаммер, Т. Давенпорт і Дж. Шорт, які визначили реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне

перепроєктування ділових процесів для досягнення поліпшень показників діяльності підприємств. Також дослідженнями проблем реінжинірингу бізнес-процесів займалися вітчизняні та зарубіжні вчені Н. М. Абдікеев, М.С. Авдонина, Л. Брехт, Н. Венкатраман, Т. Гесс, М. Джонс, С.В. Ільдеменов, М. Кляйн, Т.І. Лепейко, Р. Манганелла, В.Г. Мединський, Л.Н. Оголева, Е.Г. Ойхман, Е.В. Попов, М. Портер, М. Робсон, П. А. Страсман, Ф. В. Тейлор, С.В. Рубцов, Б.І. Табачнікас, Ю. Ф. Тельнов, Дж. Тенг, Ф. Уллах, Дж. Чампі та ін. І все ж таки, сучасний стан проблеми здійснення реінжинірингу бізнес-процесів потребує більш глибокого вивчення та якісного дослідження методик реінжинірингу, вдосконалення вже існуючих механізмів в рамках адаптації для подальшого застосування вітчизняними підприємствами в умовах сучасної економіки.

**Цілі статті.** Мета дослідження - вивчити теоретичні основи BPR, а також дослідити напрямлення впливу BPR на розвиток компанії та її фінансову результативність. Завданням дослідження є дослідження теоретичних основ BPR; вивчення етапів упровадження BPR; відзначення плюсів і мінусів упровадження BPR.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Суть реінжинірингового підходу аж ніяк не нова - ще на початку ХХ ст. Ф. Тейлор в своїх «Принципах» стверджував необхідність відмови від зайвих і не приносять вигоди для організації операцій. А. Файоль, підтримуючи Ф. Тейлора в його поглядах, вважав, що менеджмент - це сукупність універсальних принципів, яким можна навчити, якщо їх правильно визначити. Він розробив список з 14 принципів, перший з яких стосувався розподілу праці і називався «Принцип поділу праці для того, щоб діяльність була більш продуктивною». Функціональна спеціалізація була також центральною темою у Макса Вебера, автора терміну і теорії бюрократії [5].

Витоки реінжинірингу ми також зустрічаємо в працях радянського вченого А.А. Богданова. У своїй «Тектології» А.А. Богданов на прикладах доводив необхідність суттєвих змін в трудових процесах, які не тягнуть до створення додаткового продукту [6].

Вперше поняття «реінжиніринг» ввели М. Хаммер і Дж. Чампі. Вони визначили реінжиніринг як «принципове переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу і оперативності» [7, с. 24]. Незабаром після цього була опублікована стаття, в якій пропонувався схожий підхід до організаційних змін. Т. Давенпорт і Дж. Шорт називали його перепроєктування або ре дизайном бізнес-процесів і поставили в центр обговорення поняття «інновації бізнес-процесів». Поняття інновації бізнес-процесу містить в собі «передбачення нових стратегій роботи, реальна дія з конструювання процесів і здійснення змін у всіх напрямках - технологічному, соціальному і організаційному» [8, с. 12].

Згідно ж формулюванні родоначальників цієї теорії М. Хаммера (Michael Hammer) і Дж. Чампі (James A. Champy), даної ними в книзі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі» «реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень в найважливіших сучасних показниках ефективності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість» [7, с. 28]. У цьому визначенні можна виділити два ключових слова. Їх роз'яснення допоможе прояснити концепції, закладені в BPR.

Перше ключове слово - «фундаментальний». При проведенні реінжинірингу менеджмент будь-якої компанії повинен знайти відповіді на такі питання, як: чому ми робимо те, що робимо і чому робимо саме так? Постановка цих питань спонукає менеджерів подивитися уважно на ті дії, які лежать в основі ведення їх бізнесу. Найчастіше вони (дії) виявляються застарілими, помилковими або, попросту, недоречними. Отже, необхідно сформулювати наступне питання: як можна поліпшити той чи інший процес? Таким чином BPR спочатку визначає, що повинна робити компанія, а потім - як це зробити. Іншими словами, реінжиніринг не приймає нічого як належне: він ігнорує те, що вже є, і концентрується на тому, що і як має бути. У

вищезазначеної позиції і полягає фундаментальність визначення М. Хаммера і Дж. Чампі [7].

Інші пов'язані дані - «процес». Концепція процесу не так знайома менеджерам, як передбачається. Причина цього полягає в тому, що більшість ділових людей не орієнтовані на процеси. Вони зосереджені на: завданнях, робочих місцях, людей, структурі і так далі, але не покладено процес мисленні, заснованому на сегментації роботи на її найпростіші компоненти і на постановку завдань по їх виконанню перед членами колективу. Реінжиніринг дозволить перейти на процесне мислення, що стане запорукою успіху в подальшому веденні бізнесу.

Підсумовуючи обидва визначення, можна стверджувати, що BPR - це процес, який може допомогти вирішити цілий ряд бізнес-задач на сьогоднішній день. Більш того, він служить важливою методологією для внесення змін до великі корпоративні організації, за допомогою якої можуть бути проаналізовані, спрощені і перероблені різні бізнес-аспекти. Це зрозуміло, тому що реінжиніринг передбачає переосмислення всіх бізнес-процесів, які використовуються для радикального зниження витрат на виробництво продуктів або надання послуг. З 1990 року BPR була визнана найбільш передовою стратегією управління бізнесом, яка допомагає організаціям аналізувати свої робочі процеси, а також переосмислювати повсякденну діяльність, з метою поліпшення обслуговування клієнтів, зниження експлуатаційних витрат і поліпшення інших бізнес-показників [9, с. 584].

Під реструктуризацією підприємства розуміють зміну структури виробництва, активів, пасивів, а також системи управління з метою підвищення стійкості, прибутковості підприємства. Це визначення розкриває сутність проведених змін на підприємстві, однак наведене визначення не зачіпає координацію цілей функціонування підприємства і не показує, якими методами це зміна буде досягатися. Тому більш точним буде визначення, що відображає радикальні зміни структури підприємства (його активи, фінанси, процеси управління, кадри і т.д.) з метою створення принципово нових виробничих і господарських структур, а також методів управління. Таким чином, реструктуризація передбачає, перш за все, принципову зміну всіх видів діяльності.

Для України характерно проведення реструктуризації при перепрофілюванні діяльності, в зв'язку з чим гостро стоїть проблема розробки методології реструктуризації, що дозволила обґрунтувати і прискорити проведення кардинальної зміни характеру виробничої діяльності для підвищення ефективності їх функціонування.

Аналіз українського досвіду реструктуризації бізнесу показує, що 80-90% успішного результату дають великі стратегічні зміни структури асортименту продукції, що випускається і (або) послуг, кардинальні зміни системи управління, створення, як правило, заново фінансово-економічної системи управління та ґрунтовної перепідготовки управлінської ланки [10, с. 214].

Для успішної реструктуризації підприємства необхідно визначити найбільш перспективні види діяльності. Тому не випадково успішно функціонують підприємства регулярно проводять аналіз діючих ринків, розробляють стратегії освоєння нових, регулярно оцінюють свої можливості і можливості своїх постачальників сировини і матеріалів.

Як показує практика, реструктуризація підприємства на базі процесного підходу має певні труднощі, пов'язані, з одного боку, із встановленням суб'єктивних прийняття рішення про визначення, які бізнес-процеси піддати зміни; а, з іншого боку, часто неготовність керівництва підприємства перейти на нові методи управління. Тому навіть в країнах з розвинутою ринковою економікою успіх реструктуризації на принципах процесного управління супроводжує далеко не всім підприємствам.

Реінжиніринг можна застосовувати і до самої інноваційної діяльності з метою її координації та адаптації до умов ринку. Передумовами реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств визначено наступні (рис. 1.1):

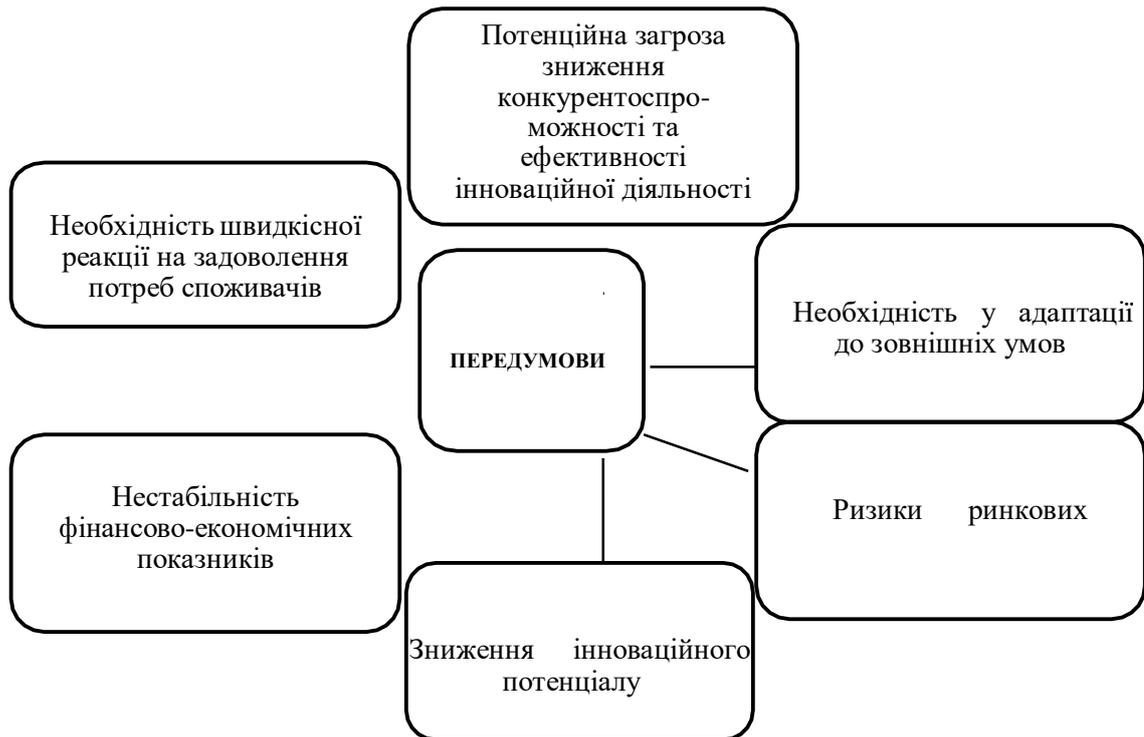


Рис. 1.1. Передумови реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств [9, с. 585]

Проблеми, з якими стикаються компанії, будь то великі, малі та середні підприємства, схожі. Отже, BPR є незамінним інструментом, який повинен бути використаний для вирішення деяких з цих проблем. Як то:

- неухильне скорочення виручки і / або прибутку;
- зниження числа клієнтів, а, відповідно, і частки ринку;
- підвищення кількості скарг від користувачів продуктів і / або послуг;
- висока плинність кадрів (особливо перехід до конкурентів);
- демотивація всередині організації, яка веде до низької продуктивності праці;
- стагнація доходів і прибутку;
- пропозиція аналогічних продуктів і / або послуг з боку конкурентів за меншу суму і так далі.

Коли що-небудь з перерахованого вище відбувається всередині окремо взятої компанії, то BPR - це той інструмент, який допоможе змінити ситуацію на краще. При цьому очевидно, що жодна компанія не може реінжинірувати всі свої процеси одночасно.

Величезне завдання реінжинірингу полягає в тому, щоб переконати співробітників компанії прийняти (або не боротися проти) перспективу серйозних змін. А для цього необхідно розробити максимально інформативні повідомлення про необхідність BPR. Топ-менеджери повинні чітко і грамотно пояснити членам свого колективу, де компанія знаходиться на поточний момент, чому вона не повинна залишатися на цій же позиції і яке положення планується зайняти. При цьому аргументація повинна бути короткою, всеосяжною і переконливою. Як стверджують Є.Г. Ойхман та Е.М. Попов, процес розробки аргументів має додаткові переваги, що полягає в тому, що:

- спонукає менеджмент чесно дивитися на стан компанії і результати її діяльності в контексті широкої конкурентного середовища;
- задуматися про мету програми змін і про їх масштабах;
- дає співробітникам видиму ціль, заради якої варто прийняти реінжиніринг, а в подальшому - докласти максимальних зусиль для його впровадження [11, с. 167].

Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що впровадження BPR має позитивні моменти. Найбільш очевидні і поширені з них:

- виявлення будь-яких процесів, під-процесів і витрат, які не потрібні в організації, тобто виявляються області, де бізнес несе витрати, не отримуючи необхідної віддачі;

- надання керівництву можливості більш детально розібратися в системі свого бізнесу, що покращує комунікацію всередині підприємства, а також підвищує якість внутрішньої управлінської звітності;

- забезпечення розуміння бізнес-аналізу для управління: допомагає в майбутньому прийнятті рішень, оскільки являє собою повну картину сильних і слабких сторін бізнесу і його здатності реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що робить бізнес об'єкт більш активним;

- надання довгострокових рішень для мінімізації недоліків бізнесу, що дозволяє підвищити ефективність, потенціал і дієвість компанії;

- задоволення потреб клієнтів і підтримання цінності вироблених товарів/послуг: витрати, не пов'язані з додаванням вартості, зводяться до мінімуму шляхом стимулювання або перенесення на ті частини, які в кінцевому підсумку підвищують цінність для клієнтів [12, с. 155].

Крім позитивних факторів впровадження BPR в діяльність будь-якої компанії, важливо розуміти, що можуть виникнути і негативні моменти. Зокрема, не всі сфери бізнесу виграють від BPR. Наприклад, у виробничій компанії може не бути можливості перепроєктувати процеси без шкоди для безпеки виробництва або якості продукції, що випускається.

Іншим найбільш очевидним недоліком можна вважати відсутність негайних результатів. Поступове поліпшення процесів може бути помічено миттєво, оскільки вони зосереджені на витратах бізнесу, але BPR, як правило, фокусується на довгострокових синергіях доходів бізнесу, які вимагають часу для кристалізації і важко прогнозуються.

Крім того, може виникнути страх невідомості і невдачі: багато хто не знає методології реінжинірингу і побоюються, що кардинальна реорганізація процесів може привести до колапсу; для підвищення своєї впевненості топ-менеджери повинні ефективно донести проект реінжинірингу до всіх співробітників компанії і забезпечити повне розуміння нових процесів.

На думку З.В. Геворкяна, не можна забувати і про те, що BPR зазвичай вимагає вкладення серйозних інвестицій, особливо в технології. Застарілі методи (наприклад, виконання завдань вручну) стикаються з заміною на автоматизовані процеси, які, безперечно, підвищують ефективність і зменшують кількість виконавчих помилок, але при цьому потрібні: нові обладнання та / або програмне забезпечення, а також перенавчання персоналу, що є дорогим варіантом для компаній, які прагнуть до постійного скорочення фінансових витрат [13, с. 149].

На даний момент відомо досить багато компаній, які застосовували BPR як інструмент для управління своїми бізнес-процесами. Серед них такі гіганти, як: індійське багатонаціональне дочірнє підприємство групи Mahindra - компанія Tech Mahindra [14], що надає ІТ послуги та аутсорсинг бізнес-процесів (BPO) компаніям на різних вертикальних і горизонтальних ринках; найбільша американська автомобільна корпорація General Motors Corporation [15], американська корпорація Dell - одна з найбільших компаній в області виробництва комп'ютерів [16], американська автомобілебудівна компанія, виробник автомобілів під маркою Ford - Ford Motor Company [17], один з найбільших світових виробників всіх видів комп'ютерів і програмного забезпечення, провайдер глобальних інформаційних мереж - корпорація IBM [18], Xerox, піонер в галузі телекомунікацій, британська компанія British Telecom і багато інших.

Наочний приклад - діяльність американської страхової компанії Mutual Benefit Insurance. До реінжинірингу в цій компанії заявки клієнтів проходили через тридцять

етапів в п'яти різних відділах. Мінімальний час обробки становило двадцять чотири години. Але, як правило, воно варіювалося від п'яти до двадцяти п'яти днів. В результаті реінжинірингу в компанії Mutual Benefit Insurance відмовилися від існуючих вакансій та створили нову посаду, яка називається кейс-менеджером. Кейс-менеджери стали працювати автономно, несучи повну відповідальність перед клієнтами з моменту подачі ними заяви до отримання поліса. Тепер час виконання заявки скоротилося до чотирьох годин, а середній оборот - від двох до п'яти днів. Як результат - скасування компанією ста посад [19, с. 88].

**Висновки.** Підводячи загальні підсумки, можна стверджувати, що BPR - це один з найбільш швидко розвиваються інструментів управління, який найбільш ефективний для компаній, які гостро потребують змін і покращень, особливо коли масштаб необхідних перетворень великий. З вищевикладеного стає зрозумілим, що BPR може бути стратегією управління, за допомогою якої організації будуть економити витрати, підвищувати клієнтоорієнтованість і посилювати свою конкурентоспроможність шляхом аналізу, впровадження інновацій та перебудови існуючих бізнес-процесів.

Таким чином, результати даного дослідження показують, що BPR є найкращою методологією на сьогоднішній день, яка може бути застосована до багатьох діловими організаціям.

### Список бібліографічного опису

1. Bhaskar L.H. Business process reengineering: A process based management tool. *Serbian Journal of Management*. 2018. Т. 13. № 1. С. 63-87. URL : <https://doi.org/10.5937/sjm13-13188>
2. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. *Harvard Business Review*. 1993. № 2. С. 45-48.
3. Исикава К. Японские методы управления качеством / пер. с англ. ; под. ред. А.В. Гличева. М. : Экономика, 1988. 214 с.
4. Абутидзе С.А., Александровская Л.Н., Бас В.Н. Управление качеством и реинжиниринг организаций : учеб. пособие. М. : Логос, 2003. 328 с.
5. Вебер М. Хозяйство и общество / пер. с нем. Москва : Высшая школа экономики, 2010. 456 с.
6. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. Издание третье, переработанное и дополненное. М. : Просвещение, 1989. 118 с. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5909> (дата обращения: 20.06.2020).
7. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб., 2000. 128 с.
8. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 1990. (Summer), pp. 11-27.
9. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 583-587
10. Хакимуллина, Я. Ф., Файзуллина А. Г. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия. *Символ науки*. 2016. № 1 (1). С. 214-216.
11. Ойхман Е.Г., Попов Э.М. Реинжиниринг бизнеса, реинжиниринг организации и информационные технологии. М. : Финансы и статистика. 1997. 333 с.
12. Вакуленко А. В., Гарафонова О.І., Гарбуз Н.А. Управление качеством : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2010. 551 с.
13. Геворгян З.В. Применение реинжиниринга бизнес-процессов. *Экономические исследования и разработки*. 2017. № 4. С. 149-156.
14. Official website of the company "Tech Mahindra". Available at: [www.techmahindra.com](http://www.techmahindra.com) (accessed: 22.06.2020).
15. Official website of the company "General Motors". Available at: <https://www.gm-city.ru/> (accessed: 22.06.2020).
16. Official website of the company "Dell". Available at: <https://clck.ru/L4wQW> (accessed: 22.06.2020).
17. Official website of the company "Ford Motor". Available at: <https://www.ford.com/> (accessed: 22.06.2020).
18. Official website of the company "IBM". Available at: <https://www.ibm.com/ru-ru> (accessed: 22.06.2020).
19. Laguna M., Marklund J. Business process modeling, simulation and design. Chapman and Hall/CRC, 2013. 156 p.

### References:

1. Bhaskar L.H. Business process reengineering: A process based management tool. *Serbian Journal of Management*, 2018, Т. 13, No. 1, pp. 63-87. <https://doi.org/10.5937/sjm13-13188>
2. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. *Harvard Business Review*, 1993. No. 2. pp. 45-48.
3. Ysykava K. Yaponskiye metody upravleniyya kachestvom / per. s anhl.; pod red. A.V. Hlycheva. M. : Ekonomyyka, 1988. 214 p. [In Russian].
4. Abutydze S. A., Aleksandrovskaya L. N., Bas V.N. Upravlenye kachestvom y reynzhynerynh orhanyzatsyy : ucheb. posobyey. M. : Lohos, 2003. 328 p. [In Russian].
5. Weber M. Khoziaistvo i obshchestvo [Economy and society] / Trans. in Germany. Moscow : Vysshaya shkola ekonomiki, 2010. 456 p. [In Russian].
6. Bohdanov A.A. Tektolohyya: vseobshchaya orhanyzatsyonnaya nauka. Yzdanye tret'e, pererabotannoe y dopolnennoe. M. , 1989. 180 p. Available at: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5909> (accessed: 22.06.2020). [In Russian].
7. Khammer M., Champi Dzh. Reynzhyneryngh korporacyyu: manyfest revoljucyy y byznese. SPb., 128 p. [In Russian].
8. Davenport T.H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 1990. (Summer), pp. 11-27.

9. Kryvokon' M.O. Osnovni polozhennya reinzhynirynhu ta kontsentratsiyi vyrobnytstva yak instrumentiv antykrizovoho upravlinnya. *Global'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. 2014. No. 2. pp. 583-587. [in Ukrainian].
10. Khakymullyna, Ja. F., Fajzullyna A. Gh. *Reynzhynryng byznes-processov predpryatyja*. *Symvol nauky*. 2016. No 1 (1). pp. 214-216.
11. Oykhnman E. H., Popov E.M. *Reynzhynryng byznesa, reynzhynryng orhanyzatsyy y ynformatsyonnie tekhnolohyy*. М. : Fynansi y statystyka. 1997. 333 p. [In Russian].
12. Vakulenko A. V., Harafonova O. I., Harbuz N. A. *Upravlinnya yakystyu : navch. posib. K. : KNEU*, 2010. 551 p. [in Ukrainian].
13. Ghevorghjan Z.V. *Prymenenye reynzhynryngha byznes-processov. Ekonomycheskye yssledovanyja y razrabotky*. 2017. No. 4. p. 149-156. [In Russian].
14. Official website of the company "Tech Mahindra". Available at: [www.techmahindra.com](http://www.techmahindra.com) (accessed: 22.06.2020).
15. Official website of the company "General Motors". Available at: <https://www.gm-city.ru/> (accessed: 22.06.2020).
16. Official website of the company "Dell". Available at: <https://clck.ru/L4wQW> (accessed: 22.06.2020).
17. Official website of the company "Ford Motor". Available at: <https://www.ford.com/> (accessed: 17.06.2020).
18. Official website of the company "IBM". Available at: <https://www.ibm.com/ru-ru> (accessed: 22.06.2020).
19. Laguna M., Marklund J. *Business process modeling, simulation and design*. Chapman and Hall/CRC, 2013. 156 p.

Дата подання публікації 20.06.2020 р.

УДК 336.63

Ніколаєва А.М., к.е.н., доцент  
 Nikolaieva A. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0003-3531-2023>  
 Демчук В.В., здобувач першого (бакалаврського)  
 рівня вищої освіти  
 Demchuk V., applicant of the first (bachelor's)  
 level of higher education

## ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПРИВАТНИХ ФІРМ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

*Луцький національний технічний університет*

В статті досліджено економічну сутність дефініції «фінансове забезпечення підприємства». Обґрунтовано, що фінансове забезпечення підприємства розглядається науковцями переважно в контексті складових (методів, функцій) фінансового (фінансово-кредитного) механізму, і пов'язане з мобілізацією та використанням підприємством фінансових ресурсів, які формуються у вигляді грошових фондів чи в не фондівій формі. Авторами узагальнено власне бачення сутності даної дефініції, як діяльності суб'єкта господарювання, пов'язаної з мобілізацією фінансових ресурсів із внутрішніх і зовнішніх джерел, їх розподілом та ефективним використанням на забезпечення безперебійної поточної роботи підприємства та фінансування його розвитку. Виділено фактори впливу на фінансове забезпечення діяльності та розвитку малих підприємств, з урахуванням специфіки їх діяльності, які згруповано у шість груп: масштаби діяльності; виробничий процес; активи, менеджмент; персонал; стійкість.

Основними формами фінансового забезпечення суб'єктів бізнесу в сучасних умовах господарювання виокремлено самофінансування, банківське кредитування, лізингове фінансування, інвестування, бюджетне фінансування, фінансування з різноманітних грошових фондів.

Встановлено, що основними джерелами фінансування діяльності малих приватних транспортних фірм є власні кошти, зокрема нерозподілений прибуток та поточні зобов'язання і забезпечення. Позиковий капітал таких фірм переважно носить короткостроковий характер і складається з кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань, які можна віднести до стійких пасивів.

Проаналізовано сучасні умови фінансового забезпечення розвитку малих приватних транспортних підприємств в Україні. Визначено критерії для прийняття фінансових рішень, а також переваги і недоліки застосування різних форм фінансування оновлення основного капіталу приватних транспортних фірм.

*Ключові слова:* фінансування, фінансове забезпечення, фінансові ресурси, власний капітал, позиковий капітал, малий бізнес.

## FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL PRIVATE FIRMS: THEORY AND PRACTICE

*Lutsk National Technical University*

The article examines the economic essence of the definition of «financial security of the enterprise». It is substantiated that the financial support of the enterprise is considered by scientists mainly in the context of the components (methods, functions) of the financial (financial and credit) mechanism, and is associated with the mobilization and use of financial resources. The authors summarize their own vision of the essence of this definition, as the activity of the business entity associated with the mobilization of financial resources from internal and external sources, their distribution and effective use to ensure the smooth running of the enterprise and finance its development. Factors influencing the financial support of the activities and development of small enterprises, taking into account the specifics of their activities, are selected, which are grouped into six groups: the scale of activity; production process; assets, management; personnel; stability.

The main forms of financial support for business entities in modern business conditions are self-financing, bank lending, leasing financing, investing, budget financing, financing from various monetary funds.

It has been established that the main sources of financing for small private transport companies are their own funds, including retained earnings and current liabilities and collateral. The loan capital of such firms is mainly short-term and consists of accounts payable and other current liabilities, which can be attributed to stable liabilities.

The modern conditions of financial support for the development of small private transport enterprises in Ukraine are analyzed. The criteria for making financial decisions, as well as the advantages and disadvantages of using various forms of financing the renewal of fixed assets of private transport companies are identified.

*Key words: financing, financial support, financial resources, equity, loan capital, small business.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Вітчизняним підприємствам малого бізнесу часто доводиться працювати і розвиватися в умовах недостатності власних джерел фінансування, наявності недешевих фінансових ресурсів, що пропонуються на ринку капіталу, та низки додаткових вимог і обмежень, що висуваються до таких фірм кредитором. Для інвесторів, що мають вільні кошти, фінансування розвитку малого підприємництва не завжди є привабливим, оскільки їх діяльність є більш ризикованою і менш прибутковою, ніж середній і великий бізнес. Тому проблема належного фінансового забезпечення не лише операційної діяльності, але й розвитку малих підприємств є завжди актуальною і потребує постійного вирішення.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням економічної сутності, форм та джерел фінансового забезпечення підприємств, в т.ч. і малого підприємництва, займалися багато вітчизняних та іноземних науковців. Серед них Л. О. Боцьора [1], О. Д. Василик [2], О. В. Гривківська [3], М. О. Гуцул [4], О. М. Кравчук [5], В. М. Опарін [6], А. М. Поддєрьогін [7], О. В. Прокопець [8], О. Р. Романенко [9], О. О. Терещенко [10], О.Б. Стефанишин [11], В. М. Федосов, С. І. Юрій [12] та ін. Зважаючи на те, що розвиток малого підприємництва відіграє велику роль у розбудові національної економіки, питання належного фінансового забезпечення розвитку діяльності малих підприємств залишаються пріоритетним напрямом і потребують подальшого дослідження.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження теоретико-прикладних аспектів фінансового забезпечення діяльності та розвитку малих приватних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Під час здійснення своєї фінансово-господарської діяльності суб'єктам господарювання доводиться вирішувати проблеми не лише з пошуком доступних джерел фінансування, але й вибором напрямів їх ефективного розподілу й використання. Особливо з проблемою достатнього фінансового забезпечення стикаються суб'єкти малого бізнесу, вибір джерел фінансування для яких є обмеженим порівняно з середніми і великими компаніями. Від обсягів і своєчасності фінансування залежить як безперебійність роботи підприємства, його здатність своєчасно здійснювати платежі в бюджет, постачальникам, працівникам, так і

можливості його подальшого розвитку. Тому проблема фінансового забезпечення діяльності та розвитку підприємств не втрачає своєї актуальності, особливо в сучасних українських реаліях.

Дане питання постійно підіймається в наукових працях вітчизняних та зарубіжних науковців, різних експертів-практиків. Єдиного підходу до дефініції «фінансове забезпечення підприємства» в наукових джерелах ми не зустріли, проте з'ясували, що це поняття тісно пов'язане і переплітається з такими поняттями як «фінансування», «фінансові ресурси», «фінансова діяльність», «фінансовий механізм» (табл. 1). Фінансове забезпечення можна розглядати, перш за все, як процес фінансування суб'єкта господарювання, або процес забезпечення діяльності та розвитку підприємства необхідним обсягом фінансових ресурсів. Все це є безпосереднім завданням фінансової діяльності фірми і базовими обов'язками її фінансових менеджерів.

Таблиця 1

Погляди вчених щодо трактування дефініції «фінансове забезпечення підприємства»

| Автори           | Економічна сутність  | Форми (елементи, методи) фінансового забезпечення, що виділяє автор   |
|------------------|--|---|
| О.Д. Василик     | «Фінансове забезпечення – це функція фінансового механізму і здійснюється шляхом використання методів бюджетного фінансування, самофінансування, кредитування тощо» [2, с. 102–103].   | – бюджетне фінансування;<br>– самофінансування;<br>– кредитування тощо.   |
| О.В. Гривківська | «Фінансове забезпечення діяльності підприємств є методом фінансового механізму діяльності підприємств, який дає змогу сформувати достатні обсяги фінансових ресурсів для досягнення беззбитковості діяльності, підвищення ефективності господарювання та зміцнення національної економіки» [3, с. 14].   | – самофінансування;<br>– кредитування;<br>– цільове фінансування.   |
| М.О. Гуцул       | «Фінансове забезпечення підприємства – це економічні відносини, у процесі яких створюються і розподіляються фонди грошових коштів для забезпечення підприємства основними та оборотними активами, власними та залученими фінансовими ресурсами, достатніми для безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції» [4, с. 114].  | – утворюються під час заснування підприємства;<br>– формуються за рахунок власних та притриманих до них коштів;<br>– мобілізуються на фінансовому ринку;<br>– поступають у порядку розподілу фінансових надходжень. |
| В.М. Опарін      | «Фінансове забезпечення реалізується на основі встановленої системи фінансування, яке може здійснюватись у трьох формах: самофінансування, кредитування, бюджетне фінансування» [6, с. 19].  | – самофінансування;<br>– кредитування;<br>– бюджетне фінансування;<br>– залучення фінансових ресурсів за допомогою випуску акцій.   |
| О.О. Прокопець   | «Фінансове забезпечення полягає у виділенні певної суми фінансових ресурсів на розв'язання окремих завдань фінансової політики господарюючого суб'єкта» [8, с. 292].   | – самофінансування;<br>– кредитування;<br>– безповоротне фінансування з бюджету.  |
| О.Р. Романенко   | «Фінансове забезпечення – це покриття витрат за рахунок фінансових ресурсів, що акумулюються суб'єктами господарювання і державою» [9, с. 18].   | – самофінансування;<br>– кредитування;<br>– державне фінансування.  |
| О.Б. Стефанишин  | «...пропонуємо під фінансовим забезпеченням розвитку розуміти, безпосередньо обсяг і склад (структуру) фінансових ресурсів, процеси та умови їх надходження, фінансові взаємовідносини суб'єктів господарювання з іншими контрагентами, державними органами влади, фінансово-кредитними інституціями, з урахуванням ризиків, що виникають під час залучення фінансових ресурсів, і трактувати його як ключовий чинник підтримки незворотних кількісних, якісних, системно-структурних змін – тобто розвитку, а також критерій оцінювання їх досягнення» [11, с. 49-50] | – самофінансування;<br>– кредитування;<br>– бюджетне (державне, безповоротне);<br>– донорське;<br>– додаткове гарантійне;<br>– фондове (біржове) фінансування.  |

## Продовження таблиці 1

| 1                          | 2  | 3  |
|----------------------------|--|--|
| С.І. Юрій,<br>В.М. Федосов | «Фінансове забезпечення – формування цільових грошових фондів суб'єктів господарювання у достатньому розмірі та їх ефективне використання» [12]. | – самофінансування;<br>– кредитування;<br>– бюджетне фінансування;<br>– оренда;<br>– інвестування. |

\* Узагальнено авторами.

Взагалі процес фінансування підприємства більшість вчених, серед яких А. М. Поддєрьогін; О. О. Терещенко; В. І. Аранчій, В. Д. Чумак; О. М. Кравчук, В. П. Лещук, і ми з ними згідні, розглядають як «мобілізацію підприємством необхідних для виконання поставлених перед ним планових завдань фінансових ресурсів...» [5, с. 19; 7, с. 14; 10, с. 16 та ін.]. Як показало дослідження літературних джерел, фінансове забезпечення підприємства переважно розглядається науковцями в контексті складових (методів, функцій) фінансового (фінансово-кредитного) механізму, і пов'язане з мобілізацією та використанням підприємством фінансових ресурсів, які формуються у вигляді грошових фондів чи в не фондів формі для забезпечення поточних виробничих потреб підприємства та розвитку його діяльності. Найбільш широко до трактування даної дефініції, на нашу думку, підійшла О. Стефанишин, яка трактує «фінансове забезпечення розвитку з точки зору управлінського підходу» [11, с. 50].

В своєму дослідженні автори під фінансовим забезпеченням підприємства розуміють діяльність суб'єкта господарювання, пов'язану з мобілізацією фінансових ресурсів із внутрішніх і зовнішніх джерел, їх розподілом та ефективним використанням на забезпечення безперебійної поточної роботи підприємства та фінансування його розвитку. Фінансові ресурси залучаються, розподіляються і використовуються на підприємствах в процесі реалізації їх фінансових відносин з покупцями, постачальниками, капіталодавцями, кредиторами, працівниками, бюджетом, різноманітними державними фондами підтримки розвитку тощо.

Слід відзначити, що серед науковців не прослідковується єдиного підходу до виділення основних видів (методів) фінансового забезпечення. Більшість вчених [1-12] погоджуються, що в ринкових умовах господарювання для підприємств будь-якої форми власності та виду діяльності можливими будуть як мінімум три основні форми (елементи, методи) фінансового забезпечення: «самофінансування (відшкодування витрат на основну діяльність та розвиток підприємств за рахунок власних джерел)» [12]); кредитування (на умовах платності, строковості та повернення отриманих коштів); бюджетне (державне) фінансування (як правило, на безповоротній та безоплатній основі). Проте, слід відмітити, що на теперішній час ринок капіталів дозволяє розширити джерела залучення фінансових ресурсів. Ті кошти, які фірмі вдалося мобілізувати на самому підприємстві, відносять до внутрішнього фінансування (чистий прибуток, амортизаційні відрахування, забезпечення наступних витрат і платежів, виручка від реалізації майна тощо), кошти, які залучені на ринку капіталів, – до зовнішнього фінансування (від випуску акцій, облігацій, отримані кредити тощо).

Розглянемо специфіку та проблеми фінансового забезпечення малих приватних підприємств. Від моменту створення до подальшого свого розвитку діяльність суб'єкта малого підприємництва перебуває під впливом як внутрішніх так і зовнішніх факторів, які здійснюють безпосередній вплив на його фінансове забезпечення (див. рис. 1). Сама специфіка малого підприємництва передбачає здійснення господарської діяльності в умовах дрібного виробництва. У свою чергу, для того, щоб розпочати свою діяльність, залежно від виду діяльності, не всі малі підприємства потребують значної суми стартового капіталу. Заснування підприємства переважно відбувається за кошти

засновника. Найчастіше це може бути сімейний бізнес. При цьому в законодавчо-нормативних актах не встановлено рекомендованої мінімальної суми статутного капіталу для малих підприємств. Більшість суб'єктів малого бізнесу реєструють в статуті солідну суму зареєстрованого капіталу, а починають працювати, і, як показує практика, тривалий час працюють з наявним неоплаченим капіталом. Значний розмір зареєстрованого капіталу призначений, в першу чергу, для інвесторів і кредиторів, щоб в майбутньому можна було звернутися за додатковим фінансуванням.



Рис. 1. Фактори впливу на фінансове забезпечення діяльності та розвитку малих підприємств (джерело: узагальнено та складено автором)

Незначні масштаби діяльності малої фірми, а також обмеження предмету її діяльності (вузька номенклатура) потребують залучення значно менших фінансових ресурсів, ніж середні та великі компанії, та розпорощення коштів між різними видами діяльності не відбувається. На відміну від великих підприємств, активи малої фірми мають низький рівень капіталізації, кошти не заморожуються надовго в запасах, оборотні активи мають високу обіговість. Позитивним моментом в діяльності таких фірм є їх швидке реагування на зміни попиту і пропозиції на ринку, відповідно їх виробничий процес має бути гнучким.

Всі фінансові рішення, зокрема і щодо розподілу прибутку, на таких підприємствах приймає його власник (керівник). Зазвичай, фінансове планування і контроль буде мати спрощений характер, як і форма фінансової звітності. У випадку недостатньої компетентності власника чи керівника у сфері фінансових відносин, мале підприємство може отримати (за встановлену плату) всі необхідні консультації щодо складання податкової та фінансової звітності, сплати обов'язкових платежів в бюджет, планування грошових потоків, інвестиційних та інших рішень у «відділі по роботі з корпоративними клієнтами обслуговуючого банку, або в спеціалізованих консалтингових чи аудиторських фірмах» [10, с. 21].

Слабким місцем у фінансовому забезпеченні малих приватних підприємств є обмеженість їхніх можливостей щодо залучення потрібної суми капіталу через інвесторів або банківські кредити. В першу чергу, це через високу ймовірну ризиковість бізнесу (такі підприємства можуть не витримати конкуренції і піти з ринку), незначну

величину власних коштів, що виступають гарантією повернення кредитів, відсутність належної ліквідної застави чи поручителя, низький рівень доходу на вкладений капітал тощо. Залучення потрібної суми капіталу через випуск власних цінних паперів (акцій, облігацій) для такої форми господарювання є неможливим. Як зазначає український вчений О.О. Терещенко, «фактично неможливе залучення власного капіталу від інших, крім власника, інвесторів» [10, с. 71]. На підставі досліджень узагальнено, що основними джерелами фінансування розвитку малих приватних підприємств є: «внески його власника, тезаврація прибутку, одержання комерційних чи банківських позичок» [10, с. 71].

Проаналізуємо стан фінансового забезпечення суб'єктів малого підприємництва в Україні на прикладі малих приватних транспортних підприємств. За даними офіційної статистики [14], серед підприємств, що належать за КВЕД до виду діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність», більше 90% належать до суб'єктів малого бізнесу (табл. 2)

Таблиця 2

## Фінансові показники діяльності малих транспортних фірм в Україні\*

| Показники  | 2013 р. | 2014 р.  | 2015 р.  | 2016 р.  | 2017 р.  | 2018 р. | Зміна за 2018-2013 рр. |
|--|---------|----------|----------|----------|----------|---------|------------------------|
| Кількість малих підприємств даного виду діяльності на кінець року, од. | 15482   | 13757    | 14007    | 12594    | 14140    | 14939   | -543                   |
| В % до загальної к-ті підприємств даного виду діяльності               | 92,1    | 92,3     | 92,5     | 91,8     | 92,7     | 92,9    | 0,8                    |
| Фінансовий капітал, млн грн  | 42947,2 | 44243,1  | 61377,2  | 136650,7 | 81742,5  | 87255,0 | 44307,8                |
| Необоротні активи, млн грн   | 18288,6 | 18433,5  | 21805,9  | 21715,3  | 32802,1  | 30566,1 | 12277,5                |
| Власний капітал, млн грн   | 9725,5  | -4499,4  | -5851,7  | -5430,7  | 4348,9   | 8715,1  | -1010,4                |
| Коефіцієнт концентрації власного капіталу                              | 0,226   | -0,102   | -0,95    | -0,040   | 0,053    | 0,100   | -0,126                 |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення, млн грн                     | 6072,2  | 9964,0   | 13090,6  | 11130,9  | 12723,9  | 12363,4 | 6291,2                 |
| Поточні зобов'язання і забезпечення, млн грн                           | 27125,0 | 38761,0  | 54127,8  | 130937,4 | 64658,6  | 66164,8 | 39,039,8               |
| Власний оборотний капітал, млн грн                                     | -8563,1 | -22932,9 | -27657,6 | -38232,8 | -28453,2 | -21851  | -13287,9               |
| Фінансовий результат до оподаткування, млн грн                         | -139,0  | -10142,7 | -8851,9  | -870,0   | -3577,2  | 2550,7  | 2689,7                 |
| Частка збиткових малих підприємств, %                                  | 36,3    | 36,4     | 28,3     | 27,9     | 27,9     | 25,4    | -10,9                  |
| Рентабельність (збитковість) операційної діяльності, %                 | 1,8     | -18,8    | -10,8    | 1,7      | -2,4     | 4,4     | 2,6                    |
| Рентабельність (збитковість) всієї діяльності, %                       | -1,2    | -23,2    | -15,7    | -2,2     | -5,2     | -2,2    | -1,0                   |

\* Складено авторами за даними офіційної статистики для малих підприємств виду економічної діяльності згідно з КВЕД – «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» [14].

Як показало дослідження, в цілому загальні джерела фінансування таких підприємств (фінансовий капітал) з 2013 р. поступово зростали і на кінець 2016 року склали 136,65 млрд грн, після чого зазнали зменшення і на кінець 2018 року сукупний фінансовий капітал таких підприємств зменшився в 1,6 рази. Ці зміни були обумовлені переважно змінами величини позикового капіталу в складі фінансового капіталу. Як демонструють дані табл. 2, приватні транспортні фірми фінансують свою діяльність переважно за рахунок поточних зобов'язань та забезпечень, а саме кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань.

Власні кошти серед джерел фінансування займають не значну частку (10% на кінець 2018 р.) і більшість періодів становили від'ємну величину, що свідчить про наявність або непокритих збитків або неоплаченого капіталу в складі власного капіталу підприємства. Як свідчать дані статистики, четверта частина малих підприємств даного виду діяльності є збитковою. У підприємств, у яких власний капітал додатній, основними власними джерелами фінансування бізнесу є кошти засновника (зареєстрований капітал) та нерозподілений прибуток. Досить часто є ситуація, коли приватні фірми довгий час провадять свою діяльність з наявним неоплаченим капіталом, який значно зменшує власні кошти по балансу, призводячи до їх від'ємної величини. На відміну від інших форм організації бізнесу (ТзОВ, АТ), «приватні підприємства, згідно із законодавством, можуть вести свій бізнес за умови неповністю сформованого статутного капіталу» [13].

Наявність від'ємної величини власного оборотного капіталу на таких підприємствах означає, що вільних власних коштів в обороті підприємств не було, тобто, всі оборотні активи фінансувалися за рахунок поточних зобов'язань і забезпечень. Отже, ситуацію з фінансовим забезпеченням активів малих приватних транспортних фірм в Україні вважаємо незадовільною, оскільки власних коштів не вистачало навіть на формування повної вартості необоротних активів, і їх необхідно було дофінансувати за рахунок короткострокових залучених коштів. Слід також зазначити, що на підприємствах є проблеми з дотриманням рівня фінансової рівноваги, коли строки, на які мобілізуються фінансові ресурси, не узгоджені зі строками, на які вони вкладаються в оборотні і необоротні активи [10, с. 490-491]. З таблиці 2 випливає, що наявних на підприємстві довгострокових пасивів (власного капіталу та довгострокових зобов'язань і забезпечень) не вистачало для формування повністю всіх необоротних активів. У свою чергу, короткострокових активів (оборотних коштів) не вистачало для покриття всіх поточних зобов'язань фірми.

В результаті дослідження виявлено, що джерелами фінансування розвитку приватних транспортних фірм, зокрема, придбання основних засобів (рухомого складу), можуть бути власні кошти підприємства (кошти засновника; нерозподілений прибуток, кошти амортизаційного фонду). За умови недостатності власних коштів, чи небажання власника фірми виводити їх з обороту, такі підприємства можуть використати для придбання транспортних засобів інші форми фінансування, зокрема банківський кредит чи лізингову форму фінансування.

За офіційними даними Приватбанку [14-15] нами було проаналізуємо сучасні умови та доцільність використання різних форм фінансування розвитку приватних транспортних фірм. В результаті чого визначено критерії для прийняття фінансових рішень, а також всі можливі переваги і недоліки застосування різних форм фінансування оновлення матеріально-технічної бази малих підприємств (табл. 3).

Таким чином, зваживши всі переваги і недоліки різних форм фінансування придбання необхідної техніки, рекомендовано приватним транспортним фірмам розглядати умови договору фінансового лізингу, що пропонуються різними банками та вибирати найоптимальніший варіант.

Таблиця 3

Переваги (+) та недоліки (-) різних форм фінансування придбання техніки  
для малих підприємств

| Критерій прийняття рішення                                  | Форми фінансування   |  |   |
|---|--|--|---|
|   | Самофінансування   | Фінансовий лізинг  | Банківський кредит  |
| 1. Швидкість отримання техніки                              | (-) залежить від наявності власних коштів                            | (+) швидке отримання потрібної техніки   | (+) швидке отримання потрібної техніки  |
| 2. Платність за послугу                                     | (+) не потрібно сплачувати відсотки                                  | (-) виплата винагороди лізингодавцю  | (-) сплата відсотків за кредит  |
| 3. Обов'язковість страхування                               | (+) не обов'язкове   | (-) сплата щорічної страховки  | (-) сплата щорічної страховки   |
| 4. Умови розрахунку   | (-) зазвичай під час купівлі вся сума                                | (+) розбито на 5 років помісячно рівними частинами   | (+) розбито на 5 років помісячно рівними частинами  |
| 5. Джерело виплати за придбання техніки                     | (-) за рахунок власного капіталу фірми, додаткових коштів засновника | (+) виплати за рахунок прибутку від її використання  | (+) виплати за рахунок прибутку від її використання   |
| 6. Прийняття рішення щодо відповідності умовам фінансування | (+) рішення приймає фірма (власник фірми)                            | (-) рішення приймає лізингодавець  | (-) рішення приймає банк  |
| 7. Виведення коштів з обороту                               | (-) виведення з обігу 100% вартості покупки                          | (+) виведення з обігу авансової оплати (30% вартості техніки)                              | (+) виведення з обігу авансової оплати (30% вартості техніки)   |
| 8. Можливість зменшення оподаткованого прибутку             | (-) не передбачена   | (+) за рахунок відсотків по лізингу, комісій та амортизації                                | (+) за рахунок відсотків по кредиту   |
| 9. Можливість втрати за несплату                            | (-) може бути накладено стягнення третіх осіб                        | (+) не може бути накладено стягнення третіх осіб   | (-) може бути накладено стягнення третіх осіб   |
| 10. Наявність забезпечення чи поручителя                    | (+) не потрібна застава чи поручитель                                | (-) предмет лізингу, що передається лізингоодержувачу на підставі договору лізингу; порука | (-) майно, на придбання якого оформляється фінансування; обов'язкова наявність мінімум 1 договору поруки засновника |

**Висновки.** Таким чином, ми дослідили, що фінансове забезпечення підприємства – це діяльність суб'єкта господарювання, пов'язана з мобілізацією фінансових ресурсів із внутрішніх і зовнішніх джерел, їх розподілом та ефективним використанням на забезпечення безперервної поточної роботи підприємства та фінансування його розвитку. Основними формами фінансового забезпечення суб'єктів бізнесу є самофінансування, банківське кредитування, лізингове фінансування, інвестування, бюджетне фінансування, фінансування з різноманітних грошових фондів. Проте, в сучасних умовах господарювання основним джерелом фінансування як поточної діяльності так і розвитку вітчизняних малих підприємств залишаються власні кошти фірми. Врахування виявлених факторів впливу, а також наведених критеріїв й визначених переваг і недоліків застосування різних форм фінансування, дозволять малим приватним фірмам приймати обґрунтовані фінансові рішення щодо вибору оптимальної для сучасних умов господарювання форми фінансового забезпечення розвитку бізнесу.

#### Список бібліографічного опису

1. Боцьора Л.О. Фінансовий механізм розвитку малого підприємництва в Україні : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.08. Львів, 2015. 272 с.
2. Василик О. Д. Теорія фінансів. К. : НІОС, 2000. 416 с.
3. Гривківська О. В. Теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. № 2. С. 12–15.
4. Гуцул М. О. Фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства : економічна сутність та особливості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 112-115.

5. Кравчук О. М., Лещук В. П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2010. 504 с.
6. Опарін В.М. Фінанси (загальна теорія) : навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. К. КНЕУ, 2002. 240 с.
7. Фінанси підприємств : підручник / Поддєрогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрогін. 7-ме вид., без змін. К. : КНЕУ, 2008. 552 с.
8. Прокопець О. В. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності підприємств промисловості. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 1. С. 292–296.
9. Романенко О. Р. Фінанси : підручник. К. : Центр навч. літ-ри, 2004. 312 с.
10. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 554 с.
11. Стефанишин О.Б. Управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємств роздрібної торгівлі : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Львів, 2017. 266 с.
12. Фінанси : підручник / за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. 2-ге вид. переробл. і доповн. К. : Знання, 2012. 687 с.
13. Сопко В. В. Бухгалтерський облік капіталу підприємства (власності, пасивів) : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с. URL : <https://dt-kt.net/books/book-15/chapter-105/> (дата звернення : 03.06.2020).
14. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
15. Умови отримання лізингу транспорту/спецтехніки / Офіційний сайт ПриватБанку. URL : <https://privatbank.ua/business/lizing> (дата звернення: 06.06.2020).
16. Кредит «Бізнес-розстрочка» (розширення бізнесу в розстрочку) / Офіційний сайт ПриватБанку. URL : <https://privatbank.ua/business/kredyt-biznes-rozstrochka> (дата звернення: 06.06.2020).

### References

1. Botsora, L.O. (2015). *Finansovyi mekhanizm rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Financial mechanism of small business development in Ukraine]* (Ph.D. in Econ. Dissertation, Ivan Franko Lviv National University, Lviv, Ukraine). [in Ukrainian].
2. Vasylyk, O. D. (2000). *Teoriia finansiv [Theory of finance]*. Kiev: NIOS. [in Ukrainian].
3. Hryukivska, O. V. (2004). Teoretychni pidkhody do vyznachennia finansovoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstv [Theoretical approaches to determining the financial support of enterprises]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]*, 2, 12–15. [in Ukrainian].
4. Hutsul, M. O. (2016). Finansove zabezpechennia stiikoho rozvytku pidpriemstva : ekonomichna sutnist ta osoblyvosti [Financial support for sustainable development of the enterprise: economic essence and features]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky [Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences]*, Vol. 17, P. 1, (pp. 112-115). [in Ukrainian].
5. Kravchuk, O. M., & Leshchuk, V. P. (2010). *Finansova diialnist subiektiv pidpriemnytstva : navch. posib. [Financial activity of business entities: Tutorial]*. Kiev: Center for Educational Literature. [in Ukrainian].
6. Oparin, V. M. (2002). *Finansy (zahalna teoriia) : navch. posib. [Finance (general theory): Tutorial]*, 2-he vyd., dop. i pererob. Kiev: Kyiv National University of Economics. [in Ukrainian].
7. Poddierohin, A. M., & Bilyk M. D. (Eds.). (2008). *Finansy pidpriemstv : pidruchnyk. [Enterprise finance: a textbook]*, 7-me vyd., bez zmin. Kiev: Kyiv National University of Economics. [in Ukrainian].
8. Prokopets, O. V. (2011). Finansove zabezpechennia investytsiinoi diialnosti pidpriemstv promyslovosti [Financial support of investment activity of industrial enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky [Sustainable economic development]*, 1, 292–296. [in Ukrainian].
9. Romanenko, O. R. (2004). *Finansy : pidruchnyk [Finance: a textbook]*. Kiev: Center for Educational Literature. [in Ukrainian].
10. Tereshchenko, O. O. (2003). *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia : navch. posib. [Financial activity of business entities: Tutorial]*. Kiev: Kyiv National University of Economics. [in Ukrainian].
11. Stefanyshyn, O. B. (2017). *Upravlinnia finansovym zabezpechenniam rozvytku pidpriemstv rozdrubnoi torhivli [Management of financial support for the development of retail trade enterprises]* (Ph.D. in Econ. Dissertation, Lviv University of trade and economics, Lviv, Ukraine). [in Ukrainian].
12. Yuriy, S. I., Fedosov, V. M. (2012). *Finansy : pidruchnyk [Finance: a textbook]*. Kiev: Knowledge. [in Ukrainian].
13. Sopko, V. V. (2006). *Bukhhalterskyi oblik kapitalu pidpriemstva (vlasnosti, pasyviv) : navch. posib. [Accounting of the capital of the enterprise (property, liabilities): Tutorial]*. Kiev: Center for Educational Literature. Retrieved from <https://dt-kt.net/books/book-15/chapter-105/> [in Ukrainian].
14. Ofitsiyniy veb-sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>. [in Ukrainian].
15. Umovy otrymannia lizynhu transportu/spetstekhniki [Conditions for obtaining a lease of transport / special equipment] / *Ofitsiyniy sait PryvatBanku [Official site of PrivatBank]*. Retrieved from <https://privatbank.ua/business/lizing>. [in Ukrainian].
16. Kredyt «Biznes-rozstrochka» (rozshyrennia biznesu v rozstrochku) [Business installment loan (business expansion by installments)] / *Ofitsiyniy sait PryvatBanku [Official site of PrivatBank]*. Retrieved from <https://privatbank.ua/business/kredyt-biznes-rozstrochka>. [in Ukrainian].

Дата подання публікації 19.06.2020 р.

УДК 338.45:621

Сакун Л.М., к.е.н., доцент

Sakun L. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

<https://orcid.org/0000-0001-5113-4154>

Веденіна Ю.Ю., к.е.н., доцент

<https://orcid.org/0000-0001-7472-6654>

Viedienina Yu. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Тукало К.Ю., студент

Tukalo K. student

## ЗАПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

*Кременчуцький національний університет імені М. Остроградського*

Стаття присвячена аналізу аутсорсингу як одного з методів оптимізації витрат на сучасній фазі розвитку бізнесу. Визначено основні переваги та загрози його застосування, причини запровадження аутсорсингу та оцінено перспективи його розвитку в Україні.

В даний час на практиці бізнес постійно стикається з новими поняттями, які часто називають словами іноземного походження, наприклад, аутсорсинг. Цей термін все частіше використовується для підбору персоналу, побудови команд, регулювання зайнятості, особливо в ІТ-секторі. Світ сучасних технологій полегшує роботу для людей з будь-якої точки світу, тому процеси аутсорсингу зростають. У невеликому форматі всі пов'язані функції передаються компаніям, що надають послуги, включаючи: бухгалтерський облік, ІТ програмування, системне адміністрування, юридичні послуги, пошук роботи, логістику, SMM, кол-центри, навчання співробітників тощо.

В даний час ринок аутсорсингу активно розвивається, тому що кожен хоче зменшити людські витрати, матеріальні і витрати часу на виробництво певного товару. Це перспектива аутсорсингу в різних галузях, з урахуванням потреб клієнта. У сучасному світі менеджер не має часу для багатьох процесів, тому їх краще передавати в аутсорсинг. Що раз більше з'являється галузей і компаній, які надають аутсорсингову послугу в тій чи іншій сфері.

Аутсорсинг дозволяє вирішувати проблеми з підбором, навчанням та утриманням кваліфікованого персоналу, а також з безперервністю бізнес-процесів: заміною працівників на період відпустки, хвороби, навчання, що надаються постачальником послуг. Можливості аутсорсингу: замовник може зосередитись на основних бізнес-функціях; займатися довгостроковим плануванням; вивчати нові технології, нові тенденції на ринку; зменшити витрати на персонал, обладнання на робочому місці, соціальні виплати тощо; оптимізувати оподаткування (оплата аутсорсингових послуг - це валова вартість); займатися улюбленою справою і залишатися самим собою. Використання людського ресурсу – це основа успішної роботи аутсорсингу у світі.

*Ключові слова: аутсорсинг, ринок, управління, конкурентні переваги, фрілансер, стійкість підприємства.*

## INTRODUCTION OF OUTSOURCING IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF A CHANGING ENVIRONMENT

*Kremenchug National Ostrogradsky University*

Article is devoted the analysis of outsourcing as one of the methods of optimization of expenses at the modern phase of business development. The main advantages and threats of its application, the reasons for the introduction of outsourcing and the prospects of its development in Ukraine.

Currently, the practice of business is constantly faced with new concepts, often called ' words of foreign origin, for example, outsourcing. This term is increasingly used for recruitment, team building, regulation of employment, especially in the it sector. The world of modern technology makes work easier for people from anywhere in the world, therefore, the processes of outsourcing increasing. In a small format all the related functions are transferred to companies that provide services, including: accounting, IT, programming, system administration, legal services, job search, logistics, social media marketing, call centers, employee training and so on.

Currently, the outsourcing market is actively growing, because everyone wants to reduce the human costs, material costs and time for manufacturing a certain product. Is the prospect of outsourcing in various industries, tailored to the needs of the client. In the modern world, the Manager doesn't have time for many processes, so it is better to transfer to outsourcing. Once more and more industries and companies that provide outsourcing services in a particular area.

Outsourcing allows to solve problems of selection, training and retention of qualified staff and continuity of business processes: the replacement of employees during leave, sickness, training, provider. Outsourcing capabilities: The customer can focus on core business functions; engage in long-term planning; learn new technologies, new market trends; reduce staff costs, workplace equipment, social benefits, etc; optimize taxation (paying for outsourcing services is a gross cost); to do your favorite thing and be yourself. The use of human resources is the basis for successful outsourcing in the world.

*Keywords: outsourcing, market, management, competitive transfers, freelancer, enterprise sustainability.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** У сучасній фазі економічного розвитку, що характеризується постійним зростанням конкуренції та нестабільністю всіх сфер діяльності, компанії, що бажають оптимізувати свою діяльність та зменшити кількість виконуваних функцій, стикаються з необхідністю постійної та налагодженої співпраці з іншими суб'єктами господарювання. Важливо також звернути увагу на посилення міжнародного розподілу праці. Спеціалізації країн і компаній, особливо бізнес-процеси, набувають все більшого значення для забезпечення їх довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності. Сьогодні аутсорсинг - це одна з найпопулярніших моделей бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Вагомий внесок у дослідження та розкриття сутності цієї концепції, обґрунтування переваг та недоліків, які вона надає, зробили сучасні зарубіжні вчені, включаючи Анікін Б.А., Календжан С.О., Хейвуд Дж.Б та інші. Теоретичні та прикладні аспекти створення та розвитку аутсорсингових форм ділової діяльності знайшли відображення в науковій роботі таких вітчизняних вчених, як Григорак Ю., Зозульов О. В., Маноленко О. В. та інші.

**Метою статті** є дослідження процесу аутсорсингу та виявлення особливостей його застосування та ідентифікувати відмінності аутсорсингу та постачання товарів та послуг, а також переваги та загрози від застосування аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Слово «аутсорсинг» походить від англійського „outsourcing”, що в перекладі означає «залучення зовнішніх ресурсів». Такий формат бізнесу буде ефективний, коли компанії недоцільно постійно тримати великий штат спеціалістів, а вигідніше для вирішення певних задач користуватися послугами зовнішньої спеціалізованої організації. В світі аутсорсинг поширений в багатьох сферах бізнесу. Сучасні спеціалісти вважають аутсорсинг перспективною бізнес-технологією, використання якої може привести до підвищення якості та зниження витрат [1]. Аутсорсинг, тобто передача сторонній фірмі певного виду діяльності, яка раніше виконувалася в рамках даної організації, має як позитивні, так і негативні риси. До негативних ознак можна віднести: незнання організації специфіки бізнесу клієнта; підвищення ризику "розповсюдження" інформації; збільшення витрат на оплату наданих послуг.

До позитивних особливостей аутсорсингу належать: економія витрат; виконання роботи більш якісно, оскільки воно доручено спеціалізованій компанії; передача ризику постачальнику; можливість концентруватися на основній діяльності; отримання якісних послуг та інновацій. За статистикою, аутсорсинг стає все більш популярним. Зокрема, кількість фрілансерів та службовців, які працюють з дому, постійно збільшується.

Незалежні працівники є основою для прийняття рішення про доцільність аутсорсингу. На думку експертів, кількість фрілансерів, зокрема, зросла у 2015 році. За даними Elance, Україна посідає четверте місце у світі за рівнем доходів серед фрілансфайвців. На думку галузевих експертів, до 2021 року близько 60% світового ринку праці будуть позаштатними. За даними компанії, сьогодні близько 15 000 українців працюють позаштатно для іноземних компаній із середньою заробітною платою 16 доларів на годину. За статистикою, найбільша кількість фрілансерів з України задіяна в ІТ (93% - 22 долари США / годину), менша частина присвячена копірайтингу, перекладу, а ще менше - фінансам, аудиту, адміністрації та менеджменту [2]. Є дві основні та найголовніші причини використання аутсорсингу на підприємствах. Перша - це виявлення, аналіз та вирішення проблемних питань компанії, до яких керівники та працівники просто звикли або готові визнати проблему через зусилля зекономити чи небажання виявляти свою неспроможність у справі. Друга причина - зменшити витрати на розширення діяльності шляхом залучення експертів, інструментів та приміщень, які наразі відсутні в інших компаніях (аутсорсинг). Як результат, компанія зводить дефіцит виробництва до мінімуму, налагоджує зв'язок із зовнішнім ринком і, в реальному вираженні, економить час і гроші на пошук поточних і довгострокових активів, включаючи персонал. Тому цей вид діяльності здатний вирішити подібні проблеми за допомогою кваліфікованої допомоги спеціалістів та компетентних фахівців.

Ще однією важливою причиною аутсорсингу вітчизняних компаній є фінансово-економічна криза. Підприємства не можуть утримувати самостійно кваліфікованого працівника і відповідно змушені наймати його ззовні, або працівник компанії стає фрілансером, і крім надання тих самих послуг для попереднього працедавця, виконує схожі функції і для інших компаній. Що стосується адміністративних витрат та оптимізації податків, а також неповної зайнятості окремих працівників, які наймані ззовні, то в діяльності організацій будуть досягнуті значні заощадження. Згідно з оцінками, суб'єкти господарювання, що перебувають у сфері аутсорсингу, передавали в оренду окремі функції або допоміжні дії, щоб заощадити від 10 до 40% [3]. З іншого боку, більш досвідченому працівнику вигідніше сидіти вдома без витрат на поїздки роботодавця, обслуговувати більше клієнтів та отримувати винагороду.

Ще однією причиною аутсорсингу є активізація розвитку інформаційних технологій, спрощення доступу до Інтернету, прискорення зв'язків з Інтернетом, зменшення соціально-економічних бар'єрів між країнами та регіонами, посилення глобалізації тощо. Як результат, віртуальні підприємства виникають у різних сферах діяльності не тільки в галузі ІТ, але й створюють віртуальні університети у вигляді освітніх платформ, віртуальних лабораторій, дистанційного навчання з практичною та лабораторною реалізацією у зручному для студента місці. Аутсорсинг та процес постачання ресурсів, матеріалів, готової продукції постачальнику чи субпідряднику повинні бути чітко відокремлені. Як зазначає Роберт Хендфілд, реструктуризація бізнес-процесів компанії обов'язково повинна відбуватися в процесі аутсорсингу, і лише певні функції з працівниками або без них будуть передані під час передачі постачальнику, як правило, у малих компаніях [4]. Вони часто хочуть зменшити свій репутаційний ризик (у випадку розробки інноваційної ідеї або шару високого ризику) або зменшити витрати. Основні відмінності між аутсорсингом та доставкою продукції для різних функцій узагальнені в таблиці 1.

Мета застосування аутсорсингу – використання передових бізнес-технологій і ноу-хау для завоювання та утримання конкурентних переваг в умовах загострення відносин між організаціями, що передають і приймають на себе виконання окремих видів діяльності на основі укладених довгострокових угод. Рішення щодо аутсорсингу - це

складне завдання, яке зачіпає стратегічні інтереси і тому належить до компетенції вищого керівництва компанії.

Таблиця 1

Відмінність аутсорсингу та доставки товарів та послуг

| Ознаки               | Аутсорсинг  | Доставка   |
|----------------------|---|--|
| Ціль                 | Підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію та реорганізацію бізнес-процесів  | Пошук оптимальних варіантів ціна/якість                          |
| Часові витрати       | Домінування середньотермінового або довготермінового періоду, достатнього для реструктуризації або перебудови бізнес-процесів | Домінування короткотермінового періоду для оптимізації поставок  |
| Критерії оптимізації | Скорочення транзакційних та умовно-постійних витрат   | Скорочення передусім умовно-змінних витрат                       |
| Функціональний вплив | Стратегічний, який поширюється на усі бізнес-процеси  | Забезпеченість окремих бізнес-процесів                           |
| Організування        | Побудова із аутсорсерами спільних узгоджених бізнес-процесів для досягнення ключової переваги                                 | Отримання окремих продуктів від постачальників товарів та послуг |
| Рівень ефективності  | Досягнення високого рівня інтеграції бізнес-процесів та мінімізації рівня взаємодії   | Гнучкість та низька вартість послуг із постачання                |
| Підтримка партнера   | Надання необхідних ресурсів аутсорсиру, зокрема технологій виробництва  | Можлива лише фінансова у вигляді авансів або кредитів            |

Насправді це рішення є вибором між власним виробництвом та придбанням послуг «на боці» і пов'язане з аналізом фактичної ситуації в компанії та можливих ризиків аутсорсингових проектів. Можна виділити основні переваги та загрози аутсорсингу на підприємствах (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та загрози використання аутсорсингу

| Переваги  | Загрози   |
|---|---|
| Підвищення інвестиційної привабливості компанії   | Невелика кількість аутсорсингових компаній на ринку                     |
| Розподіл та зменшення ризиків   |   |
| Зниження собівартості функцій, делегованих виконавцю  | Втрата контролю над власними ресурсами та певною частиною виробництва   |
| Підвищення надійності та якості   | Зниження продуктивності праці робітників                                |
| Зосередження на основних цілях компанії   | Збільшити витрати на передачу менших функцій                            |
| Доступ до знань, додаткових ресурсів та нових технологій.   | Зниження якості товарів та послуг                                       |
| Зниження експлуатаційних витрат   | Загроза розбійного нападу сторонньої фірми                              |
| Збільшення швидкості виходу товарів на ринок  | Ризик витоку ділової інформації компанії                                |
| Удосконалення системи управління  | Нерозвинена культура взаємодії компанії та аутсорсера                   |
| Скорочення витрат на навчання персоналу   | Залежність від одного постачальника                                     |
| Можливість розміщення замовлень на виробництво комплектуючих за кордоном за нижчими цінами, ніж вітчизняні та кращої якості | Навчайте чужих експертів замість власних                                |
| Зростання сегмента ринку, який охоплює компанію   | Чітке планування виробництва товарів та закупівля необхідних матеріалів |
| Зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру   | Відсутність досвіду у вирішенні питань з аутсорсинговими компаніями     |

З огляду на проаналізовані проблеми розвитку національної економіки, можна зробити висновок, що український аутсорсинг має значний потенціал для ефективного функціонування. Перспективи розвитку цієї сфери діяльності включають:

- аутсорсинг може значно зменшити рівень безробіття в країні та за кордоном, а також зменшити відтік висококваліфікованих фахівців із країни, яка шукають роботу в економіках зарубіжних країн;
- якість українського ІТ-аутсорсингу є високим рівнем, що може забезпечити зростання національної економіки, якщо умови сприятливі для розвитку;
- аутсорсинг може значно знизити витрати на виробництво, маркетинг, логістику та інші сфери діяльності;
- аутсорсинг дозволяє зменшити зайве навантаження з психологічної та фізичної точки зору та звернути увагу на основні аспекти управління бізнесом.

**Висновки.** Незважаючи на всі переваги, аутсорсинг не є широко поширеним в Україні. На відміну від західних країн, в нашій країні недостатньо компаній, які надають цю послугу, особливо в регіонах. Український аутсорсинг зараз переживає період накопичення досвіду, і його професійне використання як спільного інструменту в маркетингу середнього та малого бізнесу буде лише через 6 - 10 років. Ще одна причина, чому підприємці не використовують аутсорсинг, - це страх розповсюдження ділової інформації. Але необхідність бізнесу часто змушує їх ризикувати. Завдяки аутсорсингу, підприємства можуть не лише значно зменшити виробничі витрати та покращити якість продукції, а й забезпечити умови для сприяння економічного зростання, зокрема, створюючи робочі місця для українських фахівців-аутсорсерів.

#### Список бібліографічного опису

1. Плюси й мінуси аутсорсингу маркетингових послуг: думка експертів. Міжнародна Маркетингова Група України. URL: <http://www.marketing-ua.com>.
2. Україна в п'ятірці країн, де масово вербують фрілансерів. URL: <http://www.kadrovik.ua>.
3. Поливана Л. А. Ситуаційний підхід до визначення терміна "аутсорсинг" Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. №2(64). С. 139–145.
4. Handfield R. A brief history of outsourcing. URL: <https://scm.ncsu.edu>.
5. Бравар Ж. Л. Ефективний аутсорсинг. Баланс Бизнес Букс. 2007. 288 с.

#### References

1. Plyusy y minusy aut-sorsynhu marketynhovykh posluh: dumka ekspertiv. Mizhnarodna Marketynhova Hrupa Ukrayiny. URL: <http://www.marketing-ua.com>. [in Ukrainian]
2. Ukrayina v p'yatirtsi krayin, de masovo verbuyut' frilanseriv. URL: <http://www.kadrovik.ua>. [in Ukrainian]
3. Polyvana L. A. Sytuatsynnyu pidkhdid do vyznachennya termina "aut-sorsynh" Naukovyy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. 2014. No 2(64). pp. 139–145. [in Ukrainian]
4. Handfield R. A brief history of outsourcing. URL: <https://scm.ncsu.edu>.
5. Bravar, Zh. L. Efektyvnyy aut-sorsynh. Balans Byznes Buks. 2007. 288 p. [in Ukrainian]

Дата подання публікації 02.06.2020

УДК 658.012.32:658.589

Сакун Л.М., к.е.н., доцент  
 Sakun L. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0001-5113-4154>  
 Веденіна Ю.Ю., к.е.н., доцент  
<https://orcid.org/0000-0001-7472-6654>  
 Viedienina Yu. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
 Ващенко Д. В., студент  
 Vashchenko D. student

## ЗАСТОСУВАННЯ МЕНТОРИНГУ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

*Кременчуцький національний університет імені М. Остроградського*

В статті окреслюється можливість використання менторингу для стимулювання працівників компанії в процесі їх мотивації, заохочуючи працівників та менеджерів для досягнення особистих і ділових цілей. З цією метою було визначено та вирішено декілька завдань: визначення менторингу в управлінській діяльності на підприємстві як методу навчання та розвитку працівників, під час якого досвідченіший працівник (наставник, ментор) деякий час ділиться знаннями з колегами (менті); уточнено відмінність менторингу та коучингу, яка полягає у тому, що у процесі менторингу вирішують складніші управлінські завдання та у можливості менторингової діяльності серед коучів; для компаній визначаються переваги (індивідуальне навчання на роботі, нематеріальні стимули, особистісний розвиток працівників, можливість встановлення зворотного зв'язку) та недоліки (суб'єктивність, тривалість, необхідність забезпечення відповідних організаційних умов тощо).

Менторинг передбачає партнерство та віру ментора у потенціал та ресурси менті. Надаючи поради, ментор ділиться своїм досвідом і в той же час не приймає готових рішень і не навчає.

Завданням ментора є сприйняття менті з увагою до поточної ситуації, минулого і планів на майбутнє. Цей процес вимагає цілісного підходу. Ментори та менті на одному рівні, вони поважають думки один одного, не засуджують їх. Ментор адаптується до потреб менті та зосереджується на важливих питаннях. Ментор не повинен ділитися всіма своїми знаннями та інструментами, він обирає те, що потрібно в даній ситуації.

Основними інструментами роботи ментора є методи коучингу, передовсім відкриті питання, а також консультування.

У той же час, ментор є значно більшим партнером, ніж коуч, оскільки він використовує потенціал обох сторін. У цьому випадку знання та досвід ментора є важливим джерелом навчання у тих сферах, які ментор визначив як важливі для їх навчання та розвитку.

Процес менторингу слід розглядати в довгостроковій перспективі, оскільки він є запорукою всебічного розвитку особистості менті, що вплине на його самореалізацію не лише тут і зараз, а й у майбутньому.

*Ключові слова: мотивація; менторинг; наставництво; коучинг; ментор; менті; навчання; влада; управління.*

## APPLICATION OF MONITORING TO PROMOTE EMPLOYEES OF ENTERPRISES

*Kremenchug National Ostrogradsky University*

The article outlines the possibility of using mentoring to stimulate company employees in the process of motivation, encouraging employees of the company and its managers to achieve personal and business goals. To this end, several tasks have been identified and solved: defining mentoring in managerial activity at the enterprise as a method of training and development of employees, during which a more experienced employee (mentor, mentor) for some time shares knowledge with colleagues (cops); the distinction between mentoring and coaching is clarified, which consists in the fact that in the process of mentoring they solve more complex management tasks and in the possibility of mentoring activities among coaches; companies are determined by the advantages (individual training at work, intangible incentives, personal development of employees, the possibility of feedback) and disadvantages (subjectivity, duration, the need to ensure appropriate organizational conditions, etc.).

Mentoring involves the partnership and the mentor's belief in the potential and resources of the mentee. By providing advice, the mentor shares his / her experience and at the same time does not make ready decisions and does not teach.

The task of the mentor is to perceive the cops with attention to the current situation, the past and plans for the future. This process requires a holistic approach. Cops and mentors are equal, they respect each other's opinions, do not condemn them. The mentor adapts to the needs of the mentee and focuses on important issues. The mentor does not have to share all his knowledge and tools, he chooses what is needed in this situation.

The main tools of the mentor are coaching methods, first-time questions, and counseling.

At the same time, a mentor is a much larger partner than a coach because it uses the potential of both parties. In this case, the mentor's knowledge and experience is an important source of learning in those areas that the mentor has identified as important for their learning and development.

The mentoring process should be considered in the long term, as it is the key to the comprehensive development of the mentee's personality, which will affect his self-realization not only here and now, but also in the future.

*Keywords: motivation; mentoring; mentoring; coaching; mentor; cops; teaching; power; management.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Мотивація є невід'ємною частиною процесів корпоративного управління. Відомо, що для працівників компанії та її керівників мотивація є стимулом до досягнення особистих цілей і завдань компанії. Одне з основних завдань, яке необхідно вирішити в процесі мотивації працівників компанії, - це побудова продуктивної системи стимулювання, яка використовується для поліпшення діяльності працівників.

Сучасні організації повинні постійно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Одним із способів вирішення таких проблем, як конфлікти, низька мотивація, нові правила та традиції компанії, застаріла або неправильна інформація, низька кваліфікація співробітників, поганий результат співробітників, недостатня підтримка керівництва, є менторинг.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Російські фахівці з управління людськими ресурсами Є.Г. Горшков, О.В. Бухаркова розкривають теоретичні основи впровадження процесу наставництва в компанії, виділяючи три його компоненти: адаптацію, навчання та коучинг.

У дослідженнях зарубіжних учених велика увага приділяється питанню менторингу, особливо К. Крем, Д. Олієна, С. Керролла, Е.Г. Горшкова, О. В. Бухаркової, К. Джантоніо. Вони уточнюють поняття менторингу, описують розвиток менторського процесу, класифікують функції ментора. Вітчизняні вчені О. В. Крушельницька, У. Лісак, В. А. Савченко, Д. П. Мельничук та інші розробляють подібні питання.

**Метою статті** є формування теоретичних основ систематичного впровадження програми наставництва в компанії як об'єктивного чинника адаптації нових співробітників, передачі практичного досвіду та підтримки належного рівня знань та навичок в компанії.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Менторинг може бути використаний як метод нематеріальної мотивації для корпоративних співробітників. Менторинг - це: 1) надання допомоги викладачам у період їх входження у трудову діяльність, що передбачає адаптацію до умов та оволодіння майстерністю; 2) область педагогічної діяльності, що здійснюється безкоштовно особами, які не мають педагогічної освіти з метою виконання навчально-виховних функцій. Цей термін походить від англійського слова "mentor", що перекладається як наставник, тренер, керівник [5]. При даному процесі наставника зазвичай називають ментором, а його учня – менті; 3) передачі професійних знань від наставника менш досвідченому працівнику (протеже) або групі працівників.

Ментор може виконувати завдання та обов'язки: 1) як організатор - задає інші запитання, що потребують творчих детальних відповідей, визначає цілі, обговорює подальші плани дій, слухає, надає поради та допомогу; 2) як учасник - висвітлення сильних і слабких сторін учасників, спілкування з ними, пошук найкращих кар'єрних шляхів, підготовка молодих фахівців та демонстрація власних навичок; 3) як консультант - проаналізувати дії протеже та наслідки дій, заохотити працівників до

нових нестандартних ідей, допомогти їм у прийнятті власних рішень, дотримуватися процесу [1]. Програми наставництва розробляються індивідуально, залежно від цілей, кількості людей, які беруть участь у процесі, спеціалізації компанії, але вони мають деякі схожі риси. Тому процес складається з декількох етапів, які перераховані в таблиці 1.

Таблиця 1

## Етапи розробки менторингу

| Назва процесу | Короткий опис  |
|---------------|--|
| Підготовчий   | Рішення про участь у менторській програмі; ідентифікація учасників.  |
| Вступний      | Представлення наставника; складання плану подальших спільних дій, правил тощо; з урахуванням переваг та недоліків участі в менторській програмі. |
| Впровадження  | Впровадження програми наставництва: тренінги, поради, плани, спілкування, відповіді на питання тощо.   |
| Підсумковий   | Оцінка виконаної роботи, індивідуальних результатів, обговорення, аналіз та порівняння запланованих та досягнутих цілей, висновки.               |

Існує багато способів та засобів проведення менторських програм, учасники вирішують, яка з них буде найкращою. Основними з них є: тренінг - розвиток навичок, закріплення набутих знань, розблокування потенціалу учасників; ділова гра - моделювання ситуацій, які можуть бути в реальному житті, та створення способів їх вирішення; рольова гра - розподіл уявних повноважень та обов'язків між членами правління, при якому менті вчиться вирішувати різні проблеми; групові дискусії - обговорення проблемних завдань, пропозиції щодо їх вирішення; історії - через розповіді про життя організації молоді працівники вивчають правила роботи в компанії, дізнаються про корпоративні традиції, культуру та правила; - мозковий штурм - допомагає знайти оптимальне рішення шляхом витіснення різних поглядів та вибору найбільш вигідного; - кейс - це вид навчання, головна мета якого - навчитися аналізувати, розробляти план дій, правильно сприймати інформацію [2].

Досвід показує, що використання наставництва призводить до позитивних результатів. Це один з найефективніших способів, оскільки означає ознайомлення нових працівників зі своїми обов'язками, ознайомлення зі специфікою роботи, адаптацію в колективі.

Саме символічна мотивація, необхідна менеджерам різних компаній. Це дозволяє проектувати програму наставництва таким чином, щоб наставник орієнтувався насамперед на систему символічного заохочення. У цьому випадку він завойовує повагу та популярність, має авторитет, стає запрошеним учасником корпоративних заходів. Така система наставництва діє, наприклад, у корпорації Proctor & Gamble [3].

Також передбачається, що наставник повинен бути досвідченою, надійною людиною, яка хоче допомогти і здатна передавати накопичені знання та досвід, які можуть бути неупередженими у своїх оцінках та судженнях. Не обов'язково, щоб наставник був безпосереднім начальником. Це може бути будь-який працівник компанії, який розуміє специфіку існуючої організаційної та корпоративної культури компанії. Суть цих відносин у цьому випадку полягає в тому, щоб допомогти працівникові адаптуватися, розвинути корпоративну культуру, зрозуміти її основні цінності та розвинути вміння самостійно керувати ситуацією та вирішувати проблеми. Така система навчання менторингу на підприємстві є, певною мірою, ідеалізованою моделлю взаємовідносин між наставником та підлеглими.

На перший погляд може здатися, що сам наставник з цих відносин не може отримати нічого, крім особистого задоволення. Але саме ця особливість наставництва може бути використана в формуванні менторського процесу. Використання влади як форми престижу дозволяє наставнику отримати доступ до символічного капіталу. Здатність використовувати символічний капітал у своїй професійній діяльності означає різноманітність, різний рівень владних відносин, що призводить до ситуації, коли кожен

учасник взаємодії має символічну владу над іншим. Це повністю стосується наставника та його підлеглого.

Взаємодія між ментором та підлеглим підвищує соціальний статус обох учасників.

У сучасній англійській мовній літературі існує широкий зв'язок між близькими, але не однаковими поняттями коучингу та менторингу. Згідно з цією традицією, термін "менторинг" перекладається українською мовою як наставництво, а "ментор" як наставник. Як і коучинг, що означає індивідуальне консультування та навчання для керівника високого рівня, менторинг - це зовсім нове словотворення, яке поширилось у західних традиціях розвитку галузі соціальних знань у 1980-х роках.

Межа між термінами "ментор" і "коуч" перетинає критерій передачі знань. Коучинг є ліберальний тип партнерських відносин, який будується на тому, що коуч, забезпечуючи розвиток, ніколи не буде радити, як діяти в тій чи іншій ситуації.

У цьому контексті можна припустити, що менторство як система суспільних відносин спрямоване насамперед на підтримку системи соціальних і культурних відносин, що існує в будь-якому з досліджуваних середовищ; в той час як коучинг - це відкриття можливостей у процесі залучення.

У той же час менторство як форма стимулювання інноваційної діяльності працівників компанії шляхом їх навчання та розвитку має певні переваги та недоліки. Їх знання важливі для підвищення ефективності наставницької діяльності в компаніях та отримання очікуваних результатів мотиваційних процесів з точки зору інноваційного розвитку.

Так, наставництво надає працівникам персоналізований метод навчання, надає їм інструмент для розвитку їх особистості, підтримує просування по службі та зменшує плинність працівників тощо. Недолік полягає в тому, що наставництво характеризується значною суб'єктивністю, процес його здійснення є довготривалим і вимагає відповідних організаційних умов. Переваги та недоліки наставницької діяльності узагальнені в таблиці 2.

Таблиця 2

Переваги та недоліки менторингу

| Переваги  | Недоліки   |
|---|--|
| Забезпечує навчання на робочому місці   | Цикл впровадження наставництва довгий і триває понад 1 року.   |
| Не потребує найму на роботу, оскільки працівник і наставник - працівники компанії.                    | Для менті менторингова діяльність - це нематеріальний стимул, який менш бажаний у вітчизняних компаніях порівняно з матеріальним стимулом.               |
| Забезпечує персоналізований метод навчання працівників та інструмент їхнього особистісного розвитку.  | Існують труднощі у виборі наставника з числа працівників компанії, які повинні мати професійні знання.   |
| Надає зворотній зв'язок і покращує мотиваційні процеси компанії.                                      | Не існує чіткого порядку наставництва та єдиного переліку рекомендованих методик.  |
| У процесі наставництва соціалізуються групи працівників різних національностей, віку та рівня освіти. | Для ефективної реалізації результатів наставництва необхідно забезпечити адекватне морально-психологічне середовище в колективі.                         |
| Зменшення плинності працівників за рахунок менторської діяльності.                                    | Суб'єктивність менторської діяльності, що включає вибір наставників та підлеглого, визначення методів їхньої співпраці, методів зворотного зв'язку тощо. |

Для досягнення цілей компанії можна використовувати формальне, неформальне, індивідуальне, групове, колективне наставництво. Її використання має переваги для компанії (адаптоване навчання, нематеріальні стимули, особистісний розвиток співробітників), а також недоліки (суб'єктивність, довголіття, необхідність забезпечення відповідних організаційних умов тощо).

**Висновки.** Отже, менторингова діяльність призначена для вирішення проблем діяльності підприємства шляхом навчання одних працівників та нематеріального стимулювання інших. Її сутність можна визначити як метод навчання та розвитку персоналу, під час якого більш досвідчений працівник ділиться знаннями зі своїми колегами протягом певного часу. У роботі наставника дуже багато що залежить від учня, тому визначити чіткі критерії ефективності наставництва, як правило, вкрай складно. Є такі підопічні, які досягнуть успіхів і без наставника, а є ті, хто і з досвідченим наставником, нічого не досягне, тому просування підопічних не може бути єдиним критерієм оцінки ефективності наставника. Тож цінувати зусилля в роботі наставників потрібно не менше, ніж результат.

#### Список бібліографічного опису

1. Чаплін А., Антіпова Е. С. Формування механізму інтеграційного управління клієнтами консалтингової компанії. Економіка та менеджмент у сфері послуг. URL: <https://cyberleninka.ru>.
2. Белогой К. Н., Марченкова Є. Г. Стажування як фактор підвищення стандартів виробництва та якості роботи персоналу роздрібної мережі. Вісник КемДУ. 2010. №. 2. С. 60-69.
3. Чумиков А. Н. Зв'язки з громадськістю. 2001. С. 51-53.
4. Поульсен Кірсен М. Програми наставництва Поульсена: криміналістичні, форменторські можливості для організацій та для суспільства. Промислове та комерційне навчання. 2016. Вип. 45 Випуск 5. С. 255-263.
5. Дахно, І. І. Ділова кар'єра. 2011. 528 с.

#### References

1. Chaplin A., Antipova E. S. Formuvannya mekhanizmu intehratsiynoho upravlinnya kliyentamy konsal'tynhovoyi kompaniyi. Ekonomika ta menedzhment u sferi posluh. URL: <https://cyberleninka.ru>. [in Ukrainian]
2. Belohoy K. N., Marchenkova Ye. H. Stazhuvannya yak faktor pidvyshchennya standartiv vyrobnytstva ta yakosti roboty personalu rozdribnoyi merezhi. Visnyk KemDU. 2010. No. 2. pp. 60-69. [in Ukrainian]
3. Chumykov A. N. Zv'yazky z hromads'kisty. 2001. pp. 51-53. [in Ukrainian]
4. Poul'sen Kirsten M. Prohramy nastavnytstva Poul'sena: kryminalistychni, formentors'ki mozhlyvosti dlya orhanizatsiy ta dlya suspil'stva. Promyslove ta komertsiyne navchannya. 2016. Vyp. 45 Vypusk 5. pp. 255-263. [in Ukrainian]
5. Dakhno, I. I. Dilova kar"yera. 2011. 528 p. [in Ukrainian]

Дата подання публікації 02.06.2020 р.

УДК 330.332.5

Сівіцька Ю.О., здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка»,  
Полтавська державна аграрна академія, Полтава, Україна  
Sivitska Yuliia, PhD student,  
Poltava state agrarian academy, Poltava, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0001-8635-9038>

## СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ ЦІЛІСНОГО МАЙНОВОГО КОМПЛЕКСУ АГРОХОЛДИНГУ

*Полтавська державна аграрна академія*

Аграрні підприємства України стають все більш конкурентноздатними та відчувають потребу у залученні додаткових фінансових ресурсів не тільки шляхом кредитування, але й за участю інвесторів. При залученні інвесторів, особливо з іноземним капіталом, важливого значення набуває оцінка вартості аграрного бізнесу, переважна більшість якого зараз являє собою цілісні майнові комплекси. Мета статті - виявити сутність процесу оцінки вартості цілісного майнового комплексу агрохолдингу шляхом визначення найбільш коректної методології оцінки бізнесу, що відповідає даній меті.

Виробничий та управлінський процеси агрохолдингу мають істотні відмінності, порівняно з іншими галузями. Звідси виникає гостра необхідність у вирішенні питань теоретико-методологічного характеру, які виникають у процесі реалізації оціночних процедур з оцінки цілісного майнового комплексу

(ЦМК) агрохолдингу. Адже саме правильно проведена процедура оцінки вартості бізнесу агрохолдингу здатна підвищити вартість компанії та її інвестиційну привабливість. Погляди дослідників та провідних вчених на проблему визначення вартості бізнесу акціонерних компаній (агрохолдингів) суттєво різняться. Вибір методичного підходу та методу оцінки певної компанії, а в нашому випадку – ЦМК сільськогосподарського підприємства, залежить від виду вартості, який потрібно розрахувати в процесі оцінки вартості.

У статті обґрунтовано сутність категорії «вартість» у контексті визначення вартості ЦМК аграрного підприємства. Проведено узагальнення основних методів визначення вартості бізнесу аграрних акціонерних компаній. Запропоновано оцінювати вартість ЦМК аграрного підприємства, виходячи не тільки з мети оцінки, але й враховуючи синергетичний ефект, тобто, придбання вигод від впровадження інтеграційних зв'язків з оточенням, які мають агрохолдинги.

*Ключові слова:* оцінка вартості аграрного бізнесу, цілісний майновий комплекс, агрохолдинг, аграрне підприємство, методологія оцінки аграрного бізнесу.

## THE ESSENCE OF THE PROCESS OF AN AGRICULTURAL HOLDING INTEGRAL PROPERTY COMPLEX VALUING

*Poltava state agrarian academy*

Agricultural enterprises of Ukraine become more competitive and have a need to attract additional financial resources not only through lending but also with investors. In attracting investors, especially with foreign capital, the valuation of agricultural business becomes important as most companies now are integral property complexes. The purpose of the article is to identify the essence of the process of integral property complex valuation of an agricultural holding by determining the most correct methodology for business valuation that meets this objective.

The production and management processes of an agricultural holding have significant differences compared to other industries. Hence there is an urgent need to address issues of theoretical and methodological nature that arise in the implementation of business valuation procedures for the assessment of an integral property complex of an agricultural holding. After all, the correctly conducted business valuation procedure can increase an agricultural holding's value and its investment attractiveness. The views of researchers and leading scientists on the problem of determining the value of the business of joint-stock companies (agricultural holdings) differ significantly. The choice of methodological approach and method of valuation of a particular company, and in our case - the integral property complex of an agricultural enterprise, depends on the type of value that must be calculated in the process of valuation.

The article substantiates the essence of the category "value" in the context of determining the value of integral property complex of an agricultural enterprise. The main methods of determining the value of business of agricultural joint-stock companies are generalized. It is proposed to estimate the value of the integral property complex of an agricultural enterprise, based not only on the purpose of the valuation but also taking into account the synergetic effect, ie, the acquisition of benefits from the implementation of integration ties with the environment that agricultural holdings have.

*Key words:* agricultural business valuation, integral property complex, agroholding, agrarian (agricultural) enterprise, agricultural business valuation methodology.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Аграрні підприємства України стають все більш конкурентоздатними та відчувають потребу у залученні додаткових фінансових ресурсів не тільки шляхом кредитування, але й за участю інвесторів. При залученні інвесторів, особливо з іноземним капіталом, важливого значення набуває оцінка вартості аграрного бізнесу, переважна більшість якого зараз являє собою цілісні майнові комплекси. Звідси виникає гостра необхідність у вирішенні питань теоретико-методологічного характеру, які виникають у процесі реалізації оціночних процедур з оцінки цілісного майнового комплексу (ЦМК) агрохолдингу.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Конєва та Матвєєв, досліджуючи проблему оцінки вартості бізнесу, вважають найбільш прийнятним для оцінки аграрного бізнесу методологію «активи плюс гудвіл» [1]. Франк-Дабровська та інші [2] запропонували свою власну модель оцінки вартості аграрної

компанії. Дане дослідження обґрунтовує наявність специфічних факторів, притаманних аграрному бізнесу. Мейнхарт [3], Камара та інші [4] вважають модель оцінки вартості акціонерного (власного) капіталу найбільш коректною для оцінки вартості аграрного бізнесу.

**Цілі статті:** виявити сутність процесу оцінки вартості цілісного майнового комплексу агрохолдингу шляхом визначення найбільш коректної методології оцінки бізнесу, що відповідає даній меті.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Враховуючи те, що аграрний сектор економіки України, як і багатьох інших країн світу є пріоритетним, вдосконалення методології оцінки вартості агрохолдингу є актуальним та важливим питанням. Адже саме вона здатна підвищити вартість компанії та її інвестиційну привабливість.

Для всіх спеціалістів, які пов'язані з корпоративними фінансами, знання механізмів оцінки вартості компанії є вкрай необхідним. Це стосується не тільки важливості оцінки вартості компанії при злиттях та поглинаннях, а й розуміння того, що процес оцінки вартості компанії та її підрозділів допомагає визначити джерела створення та збільшення економічної вартості компанії.

Розглянемо суть категорії «вартість» у контексті визначення вартості ЦМК аграрного підприємства. З початку з'ясуємо які об'єкти оцінки включає у себе поняття «сільськогосподарського майна».

Об'єкти оцінки, що підпадають під визначення «сільськогосподарське майно» можуть виступати у наступних формах:

- у матеріальній формі;
- у формі цілісного майнового комплексу (ЦМК).

Об'єкти сільськогосподарського майна у матеріальній формі являють собою рухоме та нерухоме майно. До рухомого майна відносять: машини та обладнання, транспортні засоби, біологічні активи тваринництва та інше рухоме майно. До нерухомого майна належать: біологічні активи рослинництва, земельні ділянки з поліпшеннями та без них, будівлі, споруди та передавальні пристрої [5].

Об'єкти у нематеріальній формі не є сільськогосподарським майном.

Об'єкти сільськогосподарського майна у формі цілісного майнового комплексу це – підприємства, структурні підрозділи, підприємств та частки у них. Такі об'єкти сільськогосподарського майна у матеріальній формі як будівлі, споруди та передавальні пристрої, машини та обладнання, транспортні засоби можуть бути як самостійними об'єктами оцінки, так і складовими ЦМК [6].

Появу поняття цілісного майнового комплексу в Україні пов'язують з роздержавленням та приватизацією підприємств у кінці 90-х років 20 століття.

Сьогодні законами та нормативно-правовими актами України дається визначення поняття «цілісний майновий комплекс» як синоніму «єдиний майновий комплекс» [6].

Дане поняття розкривається у наступних документах:

- Закон України «Про приватизацію державного і комунального майна» 2269-VIII від 18.01.2018;
- Закон України «Про оренду державного та комунального майна» 157-IX від 03.10.2019;
- Постанова Кабінету Міністрів України Про затвердження Методики оцінки вартості майна під час приватизації від 22.07.1998 № 1114 ;
- Наказ Фонду державного майна «Про Положення про порядок віднесення майна до такого, що включається до складу цілісних майнових комплексів державних підприємств, які не підлягають приватизації» від 05.05.2001 № 787;

- Розпорядження Антимонопольного комітету Про затвердження Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання від 19.02.2002 № 33-р;
- Наказ Фонду державного майна Про порядок віднесення майна до такого, що включається до складу цілісного майнового комплексу державного підприємства від 29.12.2010 № 1954;
- Постанова Національного банку України Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями від 30.06.2016 № 351;
- Методика Фонду гарантування вкладів фізичних осіб Про затвердження Методики оцінки активів банку, віднесеного до категорії проблемних або неплатоспроможних від 08.12.2016 № 2707.

Так, даними нормативно-правовими актами встановлено, що «єдиний майновий комплекс державного або комунального підприємства, його структурного підрозділу - усі види майна, призначені для діяльності підприємства, його структурного підрозділу, будівлі, споруди, устаткування, інвентар, сировина, продукція, права вимоги, борги, а також право на торговельну марку або інше позначення та інші права, включаючи права на земельні ділянки» [7].

У Національному стандарті №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» [8] використовується термін «цілісний майновий комплекс», але не дається його визначення. У Національному стандарті №1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» дається визначення поняття «цілісного майнового комплексу»: об'єкти оцінки у формі цілісного майнового комплексу (цілісний майновий комплекс) - об'єкти, сукупність активів яких дає змогу провадити певну господарську діяльність. Цілісними майновими комплексами є підприємства, а також їх структурні підрозділи (цехи, виробництва, дільниці тощо), які можуть бути виділені в установленому порядку в самостійні об'єкти з подальшим складанням відповідного балансу і можуть бути зареєстровані як самостійні суб'єкти господарської діяльності [9].

Вибір методичного підходу та методу оцінки певної компанії, а в нашому випадку – ЦМК сільськогосподарського підприємства, залежить від виду вартості, який потрібно розрахувати в процесі оцінки вартості. Вибір виду вартості здійснюється у відповідності до мети оцінки підприємства.

Об'єктом оцінки називають «бізнес» або «компанію». Прототипи – це «компанія в цілому», а також «визначені частини компанії». Термін «визначені частини компанії» використовується для опису складних підрозділів компанії (наприклад, окремих об'єктів, підрозділів), рідше також "акцій в компанії", наприклад, у формі пакета акцій або акцій товариства з обмеженою відповідальністю, які можна охарактеризувати як подібні до цілого бізнесу. Таким чином, термін "визначена" не обмежується просторовим розмежуванням частини бізнесу, а також застосовується для того, щоб виділити абстрактну частку в цілому бізнесі [10].

Термін «в цілому» означає, що об'єкт оцінки є унікальним конгломератом матеріальних і нематеріальних активів (виробничі фактори). Успішна підприємницька діяльність призводить до того, що ціле є більш цінним, ніж сума його частин, що призводить до збільшення вартості (позитивні ефекти синергії, економія масштабу). Ці переваги комбінації втрачаються, якщо ціле розділене на окремі частини [10].

Відповідно до міжнародних стандартів, розрізняється підрахунок вартості бізнесу, ЦМК та пов'язаних з ним прав, хоча всі ці питання знаходяться у взаємозв'язку. За теорією, з якою згодна більшість вітчизняних дослідників, більш складна система не є простою сумою складових елементів, що входять до неї, оскільки має місце ефект синергії. Тому бізнес – не сума елементів (таких як окремі підприємства, майнові

комплекси, майнові права або фірми, які входять у одну й ту саму сферу певного бізнесу), а інший цілісний носій, який має свої властивості. Щоб оцінити бізнес, його не можна розглядати як зафіксоване балансом майно, бізнес – це діючий об’єкт оцінки, який має численні зв’язки з оточенням [11].

Методологія визначення оціночної вартості ЦМК у відповідності з Національним стандартом №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів», нормативним документом, який використовують професійні експерти оцінювачі під час проведення процедури оцінки, зазначена на Рис. 1.

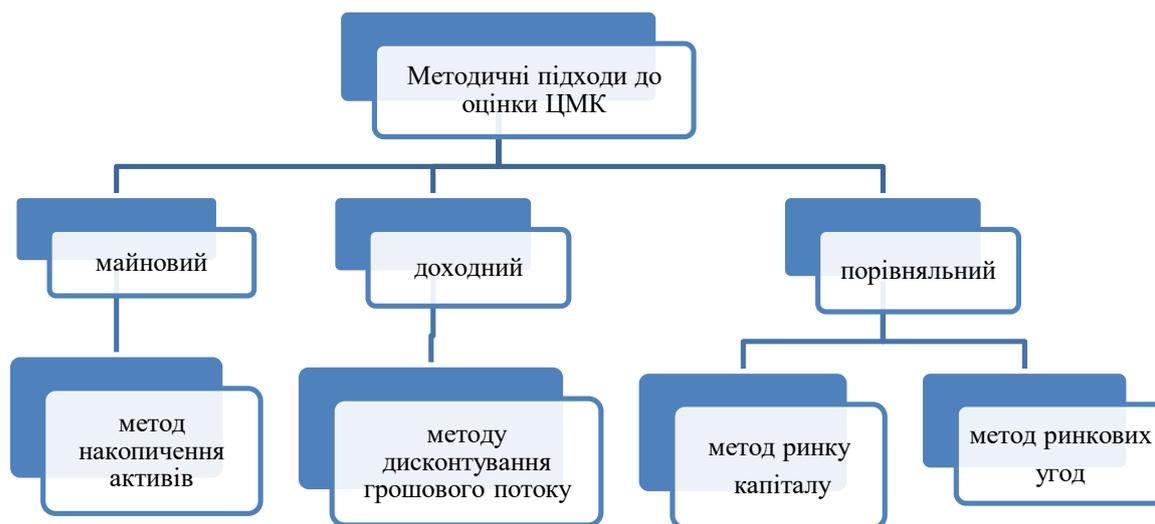


Рис. 1. Методологія визначення оціночної вартості цілісного майнового комплексу згідно з Національним стандартом №3  
*Джерело: розроблено автором на основі [8]*

Для проведення оцінки цілісного майнового комплексу будь-якого підприємства застосовуються такі основні методичні підходи: майновий, дохідний та порівняльний.

У рамках майнового підходу наявний метод накопичення активів. Метод накопичення активів полягає у визначенні чистої вартості активів цілісного майнового комплексу. Чиста вартість активів цілісного майнового комплексу визначається як різниця між вартістю активів та вартістю його зобов’язань, визначених на дату оцінки [9].

Дохідний методичний підхід використовується з застосуванням методу дисконтування грошового потоку. Чистий грошовий потік для власного капіталу на кожен рік (квартал, місяць) прогнозного періоду розраховується як прогнозована величина чистого прибутку, збільшена на прогнозовану суму амортизації, що врахована в складі витрат під час визначення величини чистого прибутку, зменшена на величину прогнозованого приросту робочого капіталу (збільшена на величину зменшення робочого капіталу) зменшена на суму прогнозованих капітальних інвестицій та збільшена на величину приросту довгострокових зобов’язань (зменшена на величину зменшення довгострокових зобов’язань) за відповідний період [9].

Основними методами порівняльного підходу до оцінки цілісних майнових комплексів є метод ринку капіталу та метод ринкових угод. Метод ринку капіталу: ринкова капіталізація цілісного майнового комплексу визначається як добуток ринкового курсу однієї акції акціонерного товариства, що існує або може бути створене

на базі оцінюваного цілісного майнового комплексу, на загальну кількість акцій такого товариства [9].

Метод ринкових угод ґрунтується на припущенні про еквівалентність ринкової вартості цілісного майнового комплексу цінам продажу подібних цілісних майнових комплексів. Як базовий показник для зазначеного методу застосовуються ціни продажу та ціни пропонування подібних цілісних майнових комплексів або ціни продажу та ціни пропонування їх корпоративних часток, що характеризуються певними правами контролю [9].

Погляди дослідників та провідних вчених на проблему визначення вартості бізнесу акціонерних компаній, якими, без сумніву є й агрохолдинги, суттєво різняться. Згруповано дану інформацію можна побачити у Таблиці 1.

Таблиця 1

Основні методи визначення вартості бізнесу акціонерних компаній

| Автор              | Метод   | Джерело |
|--------------------|---|---------|
| Дамодаран          | дисконтованих грошових потоків                      | [12]    |
| Пенман та Соугінас | прибутковий метод                                   | [13]    |
| Коупленд та ін.    | дисконтованих грошових потоків                      | [14]    |
| Мерсер та Хармс    | модель Гордона                                      | [15]    |
| Шевчук та Корягин  | концепція визначення ринкової вартості підприємства | [16]    |
| Конєва та Матвєєв  | активи плюс goodwill                                | [17]    |

У сучасних умовах, коли методологія визначення вартості бізнесу досить різноманітна та окрім класичних методичних підходів: доходного, витратного та порівняльного існують також синтетичні підходи (з застосуванням методів математичного моделювання) надзвичайно важливим є коректний вибір підходу та методу оцінювання агрохолдингу, що дає коректний результат.

Виробничий та управлінський процеси агрохолдингу мають істотні відмінності, порівняно з іншими галузями. Також аграрний бізнес має ряд значних особливостей, притаманних саме цьому виду бізнесу. Отже, удосконалення методології оцінювання вартості крупних аграрних підприємств стає вкрай необхідним.

У складі аграрного майна виділяють три напрями нерухомості: сільськогосподарську нерухомість, лісогосподарську нерухомість, водогосподарську нерухомість. Виходячи з цього сільськогосподарське майно – це річ або сукупність речей сільськогосподарської діяльності, а також права та обов'язки. Матеріальна форма: сільськогосподарська нерухомість та сільськогосподарське рухоме майно [17].

Сільськогосподарська нерухомість – земельна ділянка сільськогосподарського призначення без поліпшень або з поліпшеннями. Сільськогосподарське рухоме майно – матеріальні об'єкти сільськогосподарської діяльності, які можуть бути переміщені без шкоди. У сільськогосподарську діяльність включаються: тваринництво, лісівництво, рослинництво, землеробство, водне господарство (зокрема, риборозведення). До біологічних активів відносять живу рослину або тварину. О.І. Драпіковський, І.Б. Іванова вказують на те, що результативність будь-якої оцінки залежить, насамперед, від правильної ідентифікації об'єкта [17].

Розвиток фондового ринку в сучасній Україні та вихід українських агрохолдингів на світові фондові біржі обґрунтовують необхідність вдосконалення методології оцінки аграрних підприємств, які дуже приваблюють закордонних інвесторів [18].

Найбільш часто використовуваним в оцінці вартості бізнесу в наш час є доходний підхід, який дає чіткі уявлення про процес і результати оцінки вартості підприємства. Перевагою такого підходу є більш чітка можливість визначення ефективності використання акціонерного та залученого капіталу. Разом із тим виникає складність прогнозування грошових потоків з врахуванням ризиків та темпів росту грошового потоку на майбутнє. Доходний підхід до оцінки вартості підприємства є більш удосконаленим у порівнянні із іншими, оскільки, відображає дохід акціонерів, майбутніх інвесторів та умови генерування грошових потоків на майбутнє. Такий підхід доцільно застосовувати при дослідженні можливостей подальшого інвестування підприємства наявними акціонерами та інвесторами [19].

Доходний підхід ґрунтується на методах оцінки вартості бізнесу (підприємства), які визначають потік майбутніх доходів об'єкта оцінки. До основних методів доходного підходу відносять метод капіталізації доходу та метод дисконтування грошового потоку. В основі методу капіталізації доходу лежить процес капіталізації майбутнього прибутку або капіталізації майбутнього нормалізованого грошового потоку. Даний метод широко використовується при оцінці вартості тих підприємств, майбутній дохід яких можна вважати постійним. У випадку зміни майбутніх доходів протягом прогнозного періоду, доцільніше для оцінки бізнесу використовувати метод дисконтування грошових потоків [20].

Визначення вартості дохідним методом є інструментом управління нею, оскільки охоплює елементи прогнозу виручки та витрат з урахуванням змін зовнішнього середовища й відповідних стратегічних і тактичних рішень, які може приймати менеджмент [21].

Специфічні особливості застосування доходного методичного підходу до оцінки вартості ЦМК агрохолдингів наступні:

- складність прогнозування об'єму грошових потоків з причини нестабільності прибутків агрохолдингів;
- складність при виборі часового періоду для прогнозування;
- складність обґрунтування величини ставки дисконтування.

Головною проблемою при застосуванні порівняльного методичного підходу для оцінки ЦМК агрохолдингів – відсутність ринку акцій крупних аграрних підприємств України та закритість відомостей щодо укладених цивільно-правових угод з продажу подібних підприємств.

Застосування затратного підходу для оцінки ЦМК агрохолдингів можливе, але оціночна вартість, отримана в результаті застосування даного підходу буде далекою від ринкової вартості бізнесу, і тим більше, від інвестиційної. Адже неможливо об'єктивно оцінити вартість бізнесу агрохолдингу, якщо розглядати його не як діючу та пов'язану з оточенням систему (цілісний майновий комплекс), а як майно на балансі компанії.

**Висновки.** Враховуючи те, що аграрний сектор економіки України, як і багатьох інших країн світу є пріоритетним, вдосконалення методології оцінки аграрного бізнесу є актуальним та важливим питанням.

Виходячи з вищезазначеного, пропонуємо оцінювати вартість ЦМК аграрного підприємства, виходячи не тільки з мети оцінки, але й враховуючи синергетичний ефект, тобто, придбання вигід від впровадження інтеграційних зв'язків з оточенням, які мають агрохолдинги.

Найбільш повно синергетичний ефект враховується при застосуванні доходного методичного підходу. Оскільки, даний підхід дозволяє врахувати майбутні грошові

потоки та спрогнозувати ефективність інвестицій. Також, даний підхід застосовується у випадку оцінки вартості бізнесу з нестабільними грошовими потоками, що особливо актуально для аграрного бізнесу.

Подальші дослідження мають бути направлені на пошук найбільш прийнятних методів оцінки вартості ЦМК агрохолдингів в залежності від стадії життєвого циклу компанії.

### Список бібліографічного опису

1. Конєва Т. А. Порівняльний аналіз методів оцінки вартості бізнесу на прикладі аграрного підприємства / Т. А. Конєва, В. В. Матвєєв // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 27(3). - С. 50-54. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_27\(3\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(3)_13).
2. Franc-Dąbrowska J., Madra-Sawicka M. and Bereźnicka J. (2018). Cost of Agricultural Business Equity Capital—A Theoretical and Empirical Study for Poland. *Economies*, 6, 37, 10, 1-15. doi:10.3390/economies6030037.
3. Meinhart T.J. (2008). Estimating a Company-Specific Risk Premium in the Cost of Capital for Ad Valorem Tax Valuation Purposes. *Willamette Management Associates Insights*, Summer 2008, pp. 19-25.
4. Câmara A., San-Lin C., Yaw-Huei W. (2008). Option implied cost of equity and its properties. *Journal of Future Markets*, 29, 599–629. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1003924>
5. Могилова М. М. Удосконалення оцінки основних засобів сільськогосподарського призначення при діагностиці інвестиційної привабливості та кредитоспроможності аграрних підприємств / М. М. Могилова // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 5. - С. 22-27. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_5\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_5_6).
6. Кривобок С. Деякі питання, пов'язані з визначенням підприємства як майнового комплексу за Цивільним кодексом України [Текст] / С. Кривобок // Право України. – 2003. – №10. – С. 132-134.
7. Верховна Рада України. - Закон України «Про оренду державного та комунального майна» 157-IX [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – 310. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-IX>.
8. Кабінет Міністрів України. Постанова Кабінету Міністрів України Національний стандарт № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-п>.
9. Фонд державного майна. Наказ «Про порядок віднесення майна до такого, що включається до складу цілісного майнового комплексу державного підприємства» [Електронний ресурс] / Фонд державного майна – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-11>.
10. Manfred Jürgen Matschke. Fundamentals of Functional Business Valuation / Manfred Jürgen Matschke, Gerrit Brösel, Xenia Matschke. // Journal of business valuation and economic loss analysis. – 2010. – №5. – С. 1–139.
11. Коваль І.Ф. Оцінка вартості компаній: методичні підходи та застосування. / Коваль І.Ф. // Молодий вчений. – 2017. – №4. – С. 665–668.
12. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов: Пер. с англ. [Текст] / А. Дамодаран. – 3. изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 1324 с.
13. Penman S. A Comparison of Dividend, Cash Flow, and Earnings Approaches to Equity Valuation [Text] / S. Penman, T. Sougiannis // Contemporary Accounting Research, 15, Fall, 1998. – p. 343-383.
14. Коупленд Т. Вартість компанії: оцінка і управління: [підручник] / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін. – М.: Олимп-Бизнес, 2008 – 576 с.
15. Мерсер К. Интегрирована оцінка вартості бізнесу: [підручник] / К. Мерсер, Т. Хармс. – М.: Маросейка, 2008.
16. Шевчук, В. Теоретико-методологічні засади оцінки вартості підприємства [Текст] / В. Шевчук, М. Корягін // Економіст. – 2012. – №10. – С. 58-60.
17. Гаража О.П. Стандартизація оцінки майна у світі. / Гаража О.П. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2016. – №10. – С. 36–42.
18. Касперевич Л. В. Особливості оцінки сільськогосподарських земель в умовах ринкових відносин. / Касперевич Л. В. // Агросвіт. – 2018. – №19. – С. 3–10. doi: 10.32702/2306-6792.2018.19.3
19. Vidal García R. Company valuation methods: applying dynamic analogical-stock market valuation models to agrarian cooperatives. / Vidal García R., Sales C., Lopez L. // Spanish Journal of Agricultural Research. – 2004. – №2. – С. 17–25. doi: <http://dx.doi.org/10.5424/sjar/2004021-56>
20. Петрів І. Особливості оцінки вартості підприємств на основі методу дисконтування грошових потоків. / Петрів І. // Економічний дискурс. – 2017. – №2. – С. 137–144.
21. Пілявоз Т. Прогнозування грошових потоків у оцінці вартості підприємства. [Електронний ресурс] / Пілявоз Т. // XLVII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/viewPaper/5361>.

### References

1. Konieva T.A., Matvieiev V.V. (2017). *Porivnialnyi analiz metodiv otsinky vartosti biznesu na prykladi ahrarnoho pidpriemstva* [The comparative analysis of estimation methods of business value on the example of agrarian enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, [Online], 27(3), 50-54, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_27\(3\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(3)_13).
2. Franc-Dąbrowska J., Madra-Sawicka M., Bereźnicka J. (2018). Cost of Agricultural Business Equity Capital—A Theoretical and Empirical Study for Poland. *Economies*, 6, 37, 10, 1-15. doi:10.3390/economies6030037.
3. Meinhart T.J. (2008). Estimating a Company-Specific Risk Premium in the Cost of Capital for Ad Valorem Tax Valuation Purposes. *Willamette Management Associates Insights*, Summer 2008, pp. 19-25.
4. Câmara A., San-Lin C., Yaw-Huei W. (2008). Option implied cost of equity and its properties. *Journal of Future Markets*, [Online], 29, 599–629, available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1003924>

5. Mohylova M.M. (2016). *Osnovni zasoby silskohospodarskykh pidpriemstv: stan, otsinka, vidtvorennia: monohrafiia*. [Fixed assets of agricultural enterprises: state, evaluation, renovation: monograph], *Natsionalnyi naukovyi tsentr "Instytut ahraryoi ekonomiky"*, Kyiv, Ukraine.
6. Kryvobok S. (2003) *Deiaki pytannia, poviazani z vyznachenniam pidpriemstva yak mainovoho kompleksu za Tsyvilnym kodeksom Ukrainy* [Some issues related to the definition of the enterprise as a property complex under the Civil Code of Ukraine]. *Pravo Ukrainy*, 10, pp. 132-134
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2019). Law of Ukraine "On Lease of State and Municipal Property" 157-IX available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-IX>.
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2006), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine National standard no. 3 "Evaluation of integral property complexes", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-п>
9. State Property Fund. (2010). State Property Fund Order "On the procedure for classifying property as one that is included in the integral property complex of a state enterprise" available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-11>.
10. Manfred Jürgen Matschke. (2010). Fundamentals of Functional Business Valuation. *Journal of business valuation and economic loss analysis*, 5, pp. 1–139.
11. Koval I.F. (2017) Valuation of companies: methodological approaches and applications. *Molodyi vchenyi*, 4, pp. 665–668.
12. Damodaran A. (2004). *Investitsionnaya otsenka: instrumentyi i metody otsenki lyubyyh aktivov*. [Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset] Translated from English. Third edition. *Alpina Business Books*, 1324 p.
13. Penman S. A. (1998). Comparison of Dividend, Cash Flow, and Earnings Approaches to Equity Valuation. *Contemporary Accounting Research*, 15, Fall, p. 343-383.
14. Kouplend, T. Koller, T. and Murrin, D. (2008). *Vartist kompanii: otsinka i upravlinnia* [Company value: evaluation and management]. Translated from English. *Olymp-Business*, 576 p.
15. Z. Christopher Mercer, Travis W. Harms. *Integrirovannaia teoriya otsenki stoimosti biznesa*. [Business valuation. An integrated theory. Second edition] Translated from English: Maroseika, 290 p.
16. Shevchuk V, Koriahin M. (2012). *Teoretyko-metodolohichni zasady otsinky vartosti pidpriemstva* [Theoretical and methodological principles of enterprise valuation], *Economist*, 10, p. 58-60.
17. Harazha O.P. (2016). Standardization of property valuation in the world. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. [Online], no.10, available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/10.pdf>
18. Kasperevych L. V (2018). Features of valuation of agricultural land under market conditions. *Ahrosvit*. [Online], no.19, available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2725&i=0>  
doi: 10.32702/2306-6792.2018.19.3
19. Vidal García R, Sales C., Lopez L. , (2004), Company valuation methods: applying dynamic analogical-stock market valuation models to agrarian co-operatives. *Spanish Journal of Agricultural Research*, [Online], vol. 2, no. 1, p. 17-25, available at: <http://revistas.inia.es/index.php/sjar/article/view/56>.  
doi: <http://dx.doi.org/10.5424/sjar/2004021-56>
20. Petriv I. (2017). *Osoblyvosti otsinky vartosti pidpriemstv na osnovi metodu dyskontuvannia hroshovykh potokiv* [Features of an enterprise valuation based on discounted cash flow method], *Ekonomichniy diskurs* 2, pp. 137–144.
21. Piliavoz T. (2018). Prohnozuvannia hroshovykh potokiv u otsintsi vartosti pidpriemstva [Cash flow forecasting in an enterprise valuation]. *XLVII Naukovo-tekhnichna konferentsiia fakultetu menedzhmentu ta informatsiinoi bezpeky*. [Online] available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/viewPaper/5361>.

Дата подання публікації 11.06.2020 р.

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 330.1:658

Карлін М.І., д.е.н., професор  
 Karlin M. Doktor of Economic Sciences, Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-1421-1066>

Івашко О.А., к.е.н., доцент  
 Ivashko O. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0003-2950-0474>

## ЗЕЛЕНІ ФІНАНСИ ЯК НОВИЙ НАПРЯМ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

*Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки*

У відповідності до міжнародних угод (як то Угода про асоціацію з ЄС), Україна взяла на себе зобов'язання побудувати зелену економіку. Проте виконання такого завдання передбачає не тільки реалізацію необхідних реформ на рівні реальної економіки, а й докорінну перебудову фінансової системи. Така система повинна не тільки бути готовою до посилення впливу нефінансових ризиків, а й забезпечити мобілізацію необхідних обсягів зелених фінансів. Так, за свідченнями провідного дослідницького та консалтингового центру DIW Econ, Україні потрібні будуть більше 200 млрд євро для досягнення поставленої мети.

У статті висвітлено актуальні питання щодо напрямів «зеленого» перенаправлення потоків капіталу з метою модернізації фінансової системи та її переорієнтації на забезпечення сталого розвитку. Встановлено, що виникає потреба у використанні таких термінів як «екологічні фінанси», «екологічне інвестування» або «інвестування, пов'язане з кліматичними змінами». Розглянуто особливості обігу «зелених» облігацій як новітніх інструментів екологічного інвестування.

У результаті проведених досліджень встановлено, що шлях до створення «зеленої економіки» набуває дедалі більшої актуалізації, але досягнення поставленої мети неможливе без чіткого усвідомлення наявних проблем і вироблення стратегій їх подолання. Широке використання інструментів екологічного інвестування може дати певний позитивний ефект, але слід враховувати їх підвищену вартість у порівнянні з традиційними інвестиційними інструментами. Зокрема, це стосується таких елементів «зелених» фінансів, як «зелений» тариф, «зелені облігації», «теплі» кредити тощо, які також доцільно розглядати як структурні елементи екологічного інвестування.

*Ключові слова:* «зелені» фінанси, екологічні фінанси, екологічне інвестування, «зелені облігації», «зелені» банки, «зелений» тариф.

## GREEN FINANCE AS A NEW DIRECTION OF INVESTMENT IN UKRAINE

*Lesya Ukrainka Eastern European National University*

In accordance with international agreements (such as the Association Agreement with the EU), Ukraine has committed itself to building a green economy. However, the implementation of such a task involves not only the implementation of the necessary reforms at the level of the real economy, but also a radical restructuring of the financial system. Such a system should not only be ready to increase the impact of non-financial risks, but also to ensure the mobilization of the necessary amounts of green finance. Thus, according to the leading research and consulting center DIW Econ, Ukraine will need more than 200 billion euros to achieve this goal.

The article highlights current issues in the areas of "green" redirection of capital flows in order to modernize the financial system and its reorientation to ensure sustainable development. Terms such as "environmental finance", "environmental investment" or "climate change investment" have been identified. Peculiarities of green bonds circulation as the newest instruments of ecological investment are considered.

As a result of the conducted researches it is established that the way to creation of "green economy" becomes more and more actual, but achievement of the set purpose is impossible without accurate awareness of existing problems and working out of strategies of their overcoming. Extensive use of environmental investment instruments can have some positive effects, but their increased cost should be taken into account compared to traditional investment instruments. In particular, this applies to such elements of "green" finance as "green" tariff, "green bonds", "warm" loans, etc., which should also be considered as structural elements of environmental investment.

*Keywords: "Green" finance, environmental finance, environmental investment, "green bonds", "green" banks, "green" tariff.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді з її важливими науковими та практичними завданнями.** На сьогоднішній день досить актуальним є вивчення тенденцій модернізації світової фінансової системи за рахунок створення, розвитку та запровадження концепцій її екологізації. За оцінками ЮНЕП для досягнення цілей сталого розвитку необхідний чималий обсяг фінансування – 5-7 трлн дол. США на рік, що знижує привабливість та придатність традиційних методів фінансового забезпечення. Тому виникає потреба в розробці напрямів «зеленого» перенаправлення потоків капіталу з метою модернізації фінансової системи згідно умов забезпечення сталого розвитку. Разом з тим, виникає потреба у з'ясуванні таких термінів як «зелені» фінанси, «екологічні фінанси», «екологічне інвестування» або «інвестування, пов'язане з кліматичними змінами». Вважається, що вперше сфера «зелених» чи «екологічних» фінансів була визначена Річардом Сандором у 1992 році у розробленій навчальній програмі для студентів Колумбійського університету. Проте і до сьогодні не сформульовано остаточного визначення так званих «зелених» або ж «екологічних» фінансів та їх структури.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Значний внесок у дослідження різних аспектів функціонування “зелених” фінансів, зробили такі зарубіжні та українські вчені, як В. Борейко, Е. Вайцзеккер, І. Вахович, В. Голян, О. Губанова, Б. Данилишин, Г. Дейлі, І. Запатріна, С. Козьменко, В. Кравців, Д. Лижін, Б. Порфір'єв, Б. Рубцов, Р. Сандор, О. Сохацька, І. Сторонянська, А. Сундук, Дж. Сьєберт, Ю. Туниця, Дж. Фарлей, М. Хвесик, Є. Хлобистов та ін. Віддаючи належне високому рівню наукових робіт зазначених вчених варто відмітити, що не вистачає досліджень комплексного впливу ролі «зелених» фінансів як інструменту екологізації фінансової системи держави, Крім того, поки не вистачає досліджень комплексного впливу ролі територіальних громад на становлення «зеленої» економіки на місцях. Тому необхідне активне підключення територіальних громад різного рівня шляхом їх фінансового стимулювання до побудови «зеленої» економіки в Україні.

**Мета і завдання дослідження.** Метою статті є уточнення змісту та структури «зелених» фінансів у широкому і вузькому розумінні слова та обґрунтування необхідності розширення сфери інвестування у «зелену» економіку в Україні за рахунок використання розгалуженої системи інструментів екологічного інвестування з урахуванням досвіду провідних країн світу. Завданнями дослідження є: визначення змісту та структури «зелених» фінансів та екологічних фінансів; уточнення співвідношення таких понять як «зелені» фінанси та екологічні фінанси; виявлення структурних елементів екологічного інвестування; аналіз можливостей застосування окремих інструментів екологічного інвестування, що використовуються у провідних країнах світу на державному та регіональному рівнях, в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** «Зелені» або ж екологічні фінанси передбачають широкий спектр фінансових засобів та інструментів для технологій, проектних робіт та галузей в цілому, що мають екологічне спрямування. Саме тому їх можна розглядати як у вузькому, так і в широкому розумінні.

У вузькому розумінні екологічні фінанси є сукупністю фінансових продуктів і послуг, розробка і реалізація яких спрямована на зниження ризику екологічного і кліматичного розвитку. Сюди можна віднести фінансування програм та проектів щодо збалансованого природокористування, виробництво екологічних товарів і послуг, розвиток технології низьковуглецевого виробництва та відповідне зниження викидів у атмосферу парникових газів [3]. У широкому значенні трактування екологічних фінансів охоплює додатково механізми фінансового стимулювання або субсидування відновлюваної енергетики, фінансові установи, що займаються екологічними

інвестиціями, забезпечують їх фінансування та хеджування, передбачає фінансування як державне, так і приватного сектору та загалом ефективне управління у фінансовій системі щодо екологічних ризиків. Загалом, враховуючи однакоvu спрямованість «зелених» та екологічних фінансів щодо забезпечення умов сталого розвитку, їх можна розглядати як тотожні поняття. Водночас, за характеристикою структурних елементів вони мають певні відмінності, оскільки структура екологічних фінансів має ширшу кількість компонентів, ніж структура «зелених» фінансів, які ще не до кінця з'ясовані. Пандемія коронавірусу у першій половині 2020 р. показала, що людству прийдеться шукати нові підходи до забезпечення сталого розвитку на глобальному рівні, ніж ті, які зараз використовуються при здійсненні «зеленого» фінансування. Одним із таких напрямів стає глобальне інвестування у розробку наукових програм щодо пошуку засобів протидії новим вірусам, до негативних наслідків яких людство поки не готово.

Аби досягти глобального економічного зростання необхідно враховувати два найважливіші фактори: інновації та інклюзивність. Саме вони відіграють провідну роль на шляху до інтеграції у світову економіку. Важливим етапом є і реформування наявної фінансової системи держави. У квітні 2016 року міністрами фінансів та керівниками центральних банків G20 було прийнято рішення, в яких висвітлено і схвалено дев'ять пріоритетних напрямів структурних реформ, розглянуто створення системи показників оцінки та контролю за їх реалізацію з метою подальшого вдосконалення фінансової системи. Сюди належать:

- заохочення інновацій;
- поліпшення інфраструктури;
- розвиток конкуренції та сприятливих умов;
- удосконалення і зміцнення фінансової системи;
- просування податкової реформи;
- підвищення екологічної стійкості;
- сприяння всебічному зростанню;
- сприяння розвитку торгівлі та інвестиційної відкритості;
- просування реформи ринку праці, рівень освіти і навичок.

Дані принципи лідерів G20 у Програмі структурної реформи спрямовані на покращення та зміцнення фінансової системи держави. Зокрема вони повинні позитивно вплинути на фінансову стабільність, зростання інновацій, розширити систему традиційного банківського фінансування і запобігти системним ризикам, що властиві діяльності фінансових установ.

Варто зазначити, що загальнодержавна програма адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу визначає методи досягнення Україною критеріїв набуття членства в ЄС та розвиток у провідних сферах. Ця програма є недієвою та не виконується у визначених законом формах та термінах. Саме невиконання імплементації вимог і уповільнює інтеграцію України до Європейського Союзу. Відповідно також одним із завдань G20 у їх стратегічній меті економічного зростання є розширення сфери застосування «зеленого» фінансування. З цією метою створено Дослідницьку групу зелених фінансів GFSG (Green Finance Study Group), метою якої є вироблення варіантів вирішення цієї проблеми.

GFSG наводить своє трактування «зелених» фінансів. Вони розглядаються як фінансування інвестицій, які мають екологічні переваги у досягненні сталого розвитку, наприклад скорочення рівня забрудненості природних ресурсів, скорочення викидів в атмосферу парникових газів, зростання ефективності використання енергії, полегшення адаптації до кліматичних змін [3]. Зокрема, зелені фінанси охоплюють велику кількість фінансових інституцій та їх активів, державне і приватне інвестування та ефективне управління з метою зниження екологічних ризиків у фінансовій системі в цілому. Відповідно, всі ці складові можна віднести й до структурних елементів екологічних фінансів.

Не дивлячись на те, що вже досягнуто певного прогресу у подоланні екологічних ризиків, частка банківського кредитування як зеленого фінансування в світовій практиці все ж є невисокою. Близько 1% облігацій виступають у формі «зелених», а менше 1% активів інфраструктури є екологічно чистими. Розвинені країни продовжують вдосконалювати національні законодавства та, зокрема, приділяють все більшу увагу розширенню можливих варіантів розвитку зеленого фінансування. Воно, в свою чергу, доповнює загальне інвестування з фінансового сектору. Такими напрямками можуть бути розширення варіантів кредитування та інвестування, доступність екологічної інформації, регулювання напрямів зелених кредитів за допомогою зелених облігацій, функціонування інвестиційних трастів як зеленої інфраструктури тощо. Важливо також використати такий елемент екологічного інвестування, як «теплі» кредити. Їх особливість полягає в тому, що кошти на їх погашення виділяються державою, органами місцевого самоврядування, ОСББ й мешканцями будинків, які підлягають утепленню чи модернізації системи обігріву та електропостачання. Участь мешканців будинків у такому кредитуванні дозволяє уникнути різного роду корупційних схем.

Дослідження Міжнародного енергетичного агентства (МЕА), Світового банку, Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) та Всесвітнього економічного форуму визначили спрямування значних коштів зелених проектів у такі галузі, як будівництво, енергетика, інфраструктура, водні ресурси, відходи тощо.

На сучасному етапі розвитку нашої держави важливу роль відіграє вивчення досвіду провідних країн світу. За таких умов важливо пам'ятати, що світовою ціллю є досягнення «синьої економіки», тобто тієї довершеної форми економіки, яка передбачала б не просто раціональне та виважене використання наявних ресурсів суспільством, а й керування власними наявними можливостями без обмеження в просторі та часі можливостей інших. Основне зобов'язання України, яке вона взяла на себе відповідно до міжнародних умов (Угода про асоціацію з ЄС) – побудова початкової «зеленої економіки». За даними дослідницького та консалтингового центру DIW Econ Україні для поставленої мети необхідно не менше 200 млрд євро. Зрозумілим стає, що впоратися з таким обсягом інвестицій наша країна не в змозі, оскільки маємо сьогодні на рахунок значні обсяги державного боргу. Тому пріоритетним напрямком для України є необхідність створення умов щодо залучення зелених фінансів зі світових ринків, що особливо важливо в умовах світової кризи, яка розпочалася з початком 2020 р.

Щодо закордонного досвіду, то варто зазначити досвід Люксембургу як лідера номер один на світовому ринку зелених фінансів. Сучасний зелений фінансовий центр був створений за ініціативи уряду Люксембургу, Європейського інвестиційного банку, консалтингових компаній та представників фінансового ринку. Зокрема, було створено Акселератор, який об'єднав такі складові: Люксембурзьку фондову біржу, Green Flag (Сертифікація зелених фінансових інструментів), спільну інвестиційну платформу уряду Люксембургу та Європейського інвестиційного банку. В результаті це дало можливість випустити на одному майданчику майже половину всіх зелених облігацій та вільно користуватися на одній платформі і облігаціями сталого розвитку і облігаціями соціального впливу.

В Україні ж «зелені облігації» можуть стати доволі перспективним фінансовим інструментом, для залучення інвестицій в проекти енергетичної сфери виробництва. Це безпосередньо дозволить вдосконалити як і відновлювальну енергетику, так і підвищити саму енергоефективність. Сукупний обсяг розміщення «green bonds» на світовому ринку у 2017 р. був у 2 рази більшим ніж у 2016 році і в 180 разів більшим ніж 10 років назад. Тому Україна має розвивати такі ж тенденції, тим більше багато фінансових установ все більше проявляють цікавість до даної сфери інвестування [5].

Для України важливим елементом екологічного інвестування можуть стати й «зелені» кредити так званих «зелених» банків, що отримують розповсюдження в окремих регіонах розвинутих країнах. Хоча вони надають менші ставки за депозитами, ніж традиційні комерційні банки, але їх перевага полягає в тому, що вони кредитують

насамперед екологічні проекти в регіонах, де проживають їх основні вкладники. Вигода для останніх полягає у кращих екологічних умовах проживання для них. Певний досвід надання подібних кредитів (насамперед, «теплих» кредитів) в Україні має державний «Укргазбанк», але кошти на екологічні інвестиції йому поки виділяють переважно міжнародні фінансові структури.

Важливим питанням у вирішенні екологічних проблем в Україні є переробка сміття. На сміттєзвалищах вже накопичено більше 50 млн тонн відходів. За статистикою, кожного року дана цифра збільшується щонайменше на 15 млн тонн. Причинно-наслідковий зв'язок веде до суттєвих ризиків як екологічного стану суспільства, так і до економічних загроз. Та виходячи з сучасного розвитку технологічної переробки саме ця галузь може бути перспективною, оскільки питання виробництва відновлювальної енергії є актуальним як національним так і іноземним інвесторам. В цьому напрямку важливо приділити увагу використанню виробництва комбінованого тепла та електроенергії – когенерації. Досвід у сфері енергетики, а зокрема щодо когенераційних систем можемо запозичити у Німеччини. Високоєфективному розвитку когенерації сприяють сьогодні Директиви 2004/8 та 2012/27/ЄС, які здійснюють наближення українського законодавства до законодавчих норм ЄС. За 2017 рік в Україні загальний обсяг виробленої електроенергії склав 44 млрд кВт\*год, з якої 38% склали ТЕС та когенераційні установки. Проаналізувавши оперативні дані Науково-технічної спілки енергетиків та електротехніків України маємо такі характеристики паливно-енергетичної сфери (таблиця 1).

Таблиця 1

Динаміка показників роботи енергетичного комплексу України  
за січень-березень 2017/2018 року

| Обсяг виробництва електричної енергії                         | 01.01-31.03<br>2017 р, млн<br>кВт*г | 01.01-31.03<br>2018 р, млн<br>кВт*г | Показник<br>результативності, % |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1. Електростанціями, що входять до ОЕС України                | 42909,9                             | 44542,0                             | ↑ на 3,8                        |
| 2. Тепловими електростанціями енергогенеруючих компаній       | 11111,1                             | 13188,9                             | ↑ на 18,7                       |
| 3. Теплоелектроцентралями та когенераційними установками      | 4058,4                              | 4425,2                              | ↑ на 9,0                        |
| 4. Гідроелектростанціями та гідроакмулюючими електростанціями | 3177,7                              | 4035,3                              | ↑ на 27,0                       |
| 5. Альтернативними джерелами (ВЕС, СЕС, біомаса)              | 411,5                               | 532,6                               | ↑ на 29,4                       |

\*розраховано за даними техніко-економічного аналізу діяльності ПЕК за січень-березень 2018 року // Режим доступу: <http://www.uverenii.ru>

Інформаційно-аналітичне дослідження стану паливно-енергетичного комплексу України та наведені основні показники роботи паливно-енергетичного комплексу за січень-березень 2018 року висвітлюють позитивні риси зростання енергетичної галузі. Саме такий шлях розвитку є перспективним для даного сектору виробництва. Особливо високоєфективне використання когенерації забезпечить оптимальне управління відходами та вдосконалення енергетичної системи, перспективою якої буде відмова від традиційних енергетичних джерел [11].

Перебудова потужностей енергетичної галузі неможлива без внесення змін у систему фінансових трансакцій. Зв'язок між даними сферами пояснюється європейським та світовим ринком, де існує широке поширення такої технології як Blockchain. Базується дана технологія на проєкті Enerchain, який об'єднує лідируючих виробників електроенергії та її споживачів у таких країнах як Німеччина, Франція, Австрія (ENGIE, OMV, E-On ін.) [4]. Технологія Blockchain представляє платформу, яка полегшує

управління мережею фінансових трансакцій паливно-енергетичної сфери, яка в свою чергу продукує збільшення частки «зеленої енергії» і допомагає здійснити купівлю-продаж без посередників. Приєднання до згаданої платформи дало б нам змоги діяти на ринку із суб'єктами міжнародного масштабу.

Функціонування зеленої економіки прямо залежить від джерел її фінансування, чим в даному випадку виступають «зелені облигації». Створенню умов їх використання сприяє наявна нормативно-правова база Угоди про асоціацію з ЄС. Функціонування та обіг зелених облигацій забезпечили б як ефективну мобілізацію фінансових ресурсів, так і пришвидшило б євроінтеграційні процеси України. За підсумками 2017 року ринок зелених облигацій України становив 155 млрд. дол. За прогнозами учасників ринку до 2020 року очікується, що частка зелених облигацій буде становити 10-15% від усієї маси облигаційного потоку. Та проблемою міжнародного рівня є те, що тільки близько 30% з них є сертифікованими фінансовими інструментами, а решта виступає лівовою частиною і ховається за характерними ознаками зелених проєктів. Інвестування коштів, які мобілізовані за допомогою зелених облигацій, спрямовані більшою мірою на фінансування транспортної інфраструктури, а не у сферу енергетики.

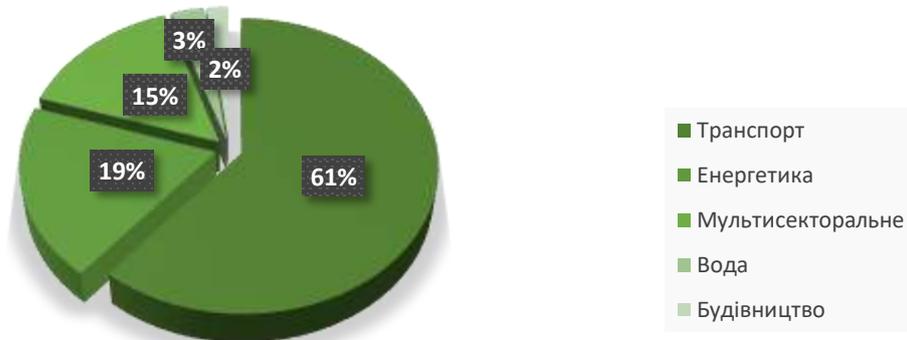


Рис. 2. Фінансування міжнародних проєктів за допомогою зелених облигацій у 2017 році

\*складено за даними *Climate Bonds Initiative*

Перспективним напрямком інвестування в Україні є також екологічний транспорт. Його впровадження значною мірою дозволило б скоротити та мінімізувати вуглецеві викиди у атмосферу. Українська компанія «Богдан» має перспективне виробництво спеціального електричного транспорту для країн ЄС, які наразі проявляють чималий інтерес до екологічної техніки. До прикладу, для данської компанії Vanke Electromotive виготовлено електромашину ERCV27, яка призначена для механізованого завантаження твердих побутових відходів. Застосовуватиметься даний автомобіль у різних містах Європейського Союзу. Після 2025 року у країнах ЄС планують повністю заборонити авто з дизельними двигунами, а дана техніка має стати альтернативним аналогом і вже сьогодні відповідає поставленим стандартам і європейським екологічним нормам. Корпорація «Богдан» виготовляє найсучасніші тролейбуси для Європи, електробуси для Польщі та Чехії, кузови електробусів для Франції. Водночас наша держава не виявляє інтересу наситити власний національний ринок подібною технікою, причиною чого є відсутність інвестиційних ресурсів. Даний етап заміни застарілих машин, які несуть величезну загрозу довкіллю, є важливим для нас шляхом, перш за все, заради збереження екології та для інтеграції за європейськими стандартами [1].

Суттєвою проблемою в екологічному інвестуванні в Україні є пошук державою додаткових фінансових ресурсів, щоб забезпечити виплати за «зеленим» тарифом (він у нас найвищий в Європі) для виробників відновної енергії. Держава повинна знайти такі

варіанти, які б дозволили їй виконати свої зобов'язання перед виробниками відновної енергії (інакше Україна отримає сотні звернень в суди від цих виробників, як це вже відбулося в Іспанії). Одним із них повинен стати перехід до аукціонної торгівлі відновною енергією, як це робиться у ряді розвинутих країн світу. Також важливо за допомогою «зеленого» тарифу стимулювати розвиток відновної енергетики насамперед у домогосподарствах населення в тих регіонах, де існує нестача енергії. Для нових великих сонячних (СЕС) та вітрових електростанцій (ВЕС), яких в Україні вже побудовано достатньо, доцільно з 2021 р. відмінити «зелений» тариф та зобов'язати їх власників та інвесторів побудувати так звані енергосховища, в які буде направлятися надлишок енергії від СЕС і ВЕС у весняно-літній період. Крім того, владі України необхідно виділити балансуєчі потужності на ТЕС і ГЕС для регулювання подачі електроенергії від СЕС і ВЕС, в осінньо-зимовий період, коли її виробництво суттєво знижується. Регіонам України, а також об'єднаним територіальним громадам доцільно залишати частину регресивної субвенції для підтримки балансуєчих потужностей для ефективного функціонування підприємств відновної енергетики.

**Висновки.** Шлях до створення «зеленої економіки» набуває дедалі більшої актуалізації, але досягнення поставленої мети неможливе без чіткого усвідомлення наявних проблем і вироблення стратегій їх подолання. Широке використання інструментів екологічного інвестування може дати певний позитивний ефект, але треба враховувати їх підвищену вартість у порівнянні з традиційними інвестиційними інструментами. Зокрема, це стосується таких елементів «зелених» фінансів, як «зелений» тариф, «зелені облигації», «теплі» кредити тощо, які також доцільно розглядати як структурні елементи екологічного інвестування. Загалом, на даному етапі розвитку фінансової системи України доцільно розглядати «зелені» фінанси та екологічні фінанси як тотожні поняття, розуміючи, що з часом структура останніх стан ширше, ніж структура «зелених» фінансів. Так, важливим етапом у розвитку екологічного фінансування може стати створення спеціальної агенції, яка б могла надавати спеціальні знаки фінансовим інструментам (дозволи на викиди парникових газів, сертифікати енергоефективності, гарантії походження, водні та інші екологічні сертифікати), та агенції, яка б займалася страхуванням кліматичних ризиків на державному рівні.

### Список бібліографічного опису

1. «Богдан» презентував у Луцьку першу електровантажівку для ЄС, 2018. URL: <https://konkurent.in.ua> (дата зверення: 22.03.2020).
2. Бояр А. О. Трансформація бюджетної моделі ЄС в умовах глобальної фінансової турбулентності: монографія. Луцьк. Вежа-Друк. 2014. 256 с.
3. Вплив «зелених фінансів» на економічні, соціальні та екологічні наслідки: виклики сьогодення, 2016. URL: [http://n-auditor.com.ua/ru/component/na\\_archive/1490.html?view=material](http://n-auditor.com.ua/ru/component/na_archive/1490.html?view=material) (дата зверення: 20.12.2019).
4. Зелена економіка та зелені фінанси — больові точки для України, 2018. URL: <https://delo.ua/business/zelena-ekonomika-ta-zeleni-finansi-bolovi-tochki-346686/> (дата зверення: 28.04.2020).
5. «Зелені облигації» - перспективний інструмент залучення інвестицій у проекти «чистої» енергетики в Україні, 2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zeleni-obligaciyi-perspektivnij-instrument-zaluchennya-investicij-u-proekti-chistoyi-energetiki-v-ukrayini> (дата зверення: 28.04.2020).
6. Кліматичні фінанси: кол. моногр. / авт. кол. М. І. Карлін, Н. В. Проць, І. О. Цимбалюк та [ін]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Карліна. Луцьк, 2017. 184 с.
7. Порфирьев Б. Н. «Зеленые» тенденции в мировой финансовой системе. *Мировая экономика и международные отношения*. 2016. № 9. С. 5–16.
8. Сундук А. Аналіз змістовних характеристик фінансово-економічного регулювання у сфері природокористування. *Економіст*. 2017. № 12. С. 31–34.

### References

1. «Bogdan» prezentuvav u Lucz`ku pershu elektrovantazhivku dlya YeS, 2018. URL: <https://konkurent.in.ua>. [in Ukrainian] (Last accessed: 22.03.2020).
2. Boyar A. O. Transformaciya byudzhetnoy modeli YeS v umovax global`noyi finansovoyi turbulentsnosti: monografiya. Lucz`k. Vezha-Druk. 2014. 256 s. [in Ukrainian].
3. Vplyv «zeleny`x finansiv» na ekonomichni, social`ni ta ekologichni naslidky`: vy`kly`ky` s`ogodennya, 2016. URL: [http://n-auditor.com.ua/ru/component/na\\_archive/1490.html?view=material](http://n-auditor.com.ua/ru/component/na_archive/1490.html?view=material) [in Ukrainian] (Last accessed: 20.12.2019).
4. Zelena ekonomika ta zeleni finansy` — bol`ovi tochky` dlya Ukrayiny, 2018. URL: <https://delo.ua/business/zelena-ekonomika-ta-zeleni-finansi-bolovi-tochki-346686/> [in Ukrainian] (Last accessed: 28.04.2020).
5. «Zeleni obligaciyi» - perspektivnyj instrument zaluchennya investy`cij u proekty` «chy`stoyi» energety`ky` v Ukrayini, 2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zeleni-obligaciyi-perspektivnij-instrument-zaluchennya-investicij-u-proekti-chistoyi-energetiki-v-ukrayini> [in Ukrainian] (Last accessed: 28.04.2020).
6. Klimaty`chni finansy`: kol. monogr. / avt. kol. M. I. Karlin, N. V. Proc`, I. O. Sy`mbalyuk ta [in]; za zag. red. d-ra ekon. nauk, prof. M. I. Karlina. Lucz`k, 2017. 184 s. [in Ukrainian].

7. Porfy'r'yev B. N. «Zelene» tendency'y` v my'rovoy fy'nansovoy sy'steme. My'rovaya ekonomy'ka y` mezhnarodnye otnosheny'ya. 2016. # 9. S. 5–16. [in Ukrainian].
8. Sunduk A. Analiz zmistovny'x kharktery'sty'k finansovo-ekonomichnogo reguluyvannya u sferi pry'rodokory'stuvannya. Ekonomist. 2017. # 12. S. 31–34. [in Ukrainian].

Дата подання публікації 18.06.2020 р.

УДК 336.02:658.15

Купира М.І., к.е.н., доцент  
 Kupyra M. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-8279-7628>  
 Киришко М.В., студент  
 Kyryshko M. Student

## ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Луцький національний технічний університет*

У статті доведено, що формування фінансової стратегії як основи стійкого та конкурентоспроможного розвитку у довгостроковій перспективі вимагає чітко побудованого алгоритму з врахуванням сучасних тенденцій. Встановлено, що під фінансовою стратегією в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства важливо трактувати загальний план окреслення точковості фінансових цілей та завдань на довгострокову перспективу через формування фінансових ресурсів у векторному напрямку фінансовою стійкості.

Проведено теоретичний розбір сутнісного наповнення фінансової стратегії в процесі формування, реалізації та коригування з виділенням структурних елементів фінансової стратегії в частині результативності.

Розроблено архітектуру формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності через матричний аналіз та фінансовий ефект.

Доведено, що фінансова стратегія в частині результативності діє через принципи та етапність щодо формування і впровадження та працює за виведеним алгоритмом: Управління = капітал + активи + інвестиції + грошові кошти + прибуток + ризики. Узгодженість та ефективність управління на кожному етапі створює вектор прибутковості в процесі гнучкої фінансової політики. В першу чергу, в систему закладають достатній обсяг фінансових ресурсів, методи ефективності використання капіталу, оптимізація його структури та швидке реагування й нейтралізація ризиків на довгострокову перспективу.

Запропоновано матрицю вибору фінансової стратегії в частині ефективного стратегічного управління підприємства через синергію та дисбаланс з визначеним рівнем ефективності кожного структурного елементу та розраховано фінансовий ефект від вбудованих інноваційних інструментів у фінансову стратегію, який лише підсилить конкурентні позиції підприємства на ринку.

Фактично, фінансова стратегія є тією основою, яка забезпечує векторне фінансове підґрунтя для фінансово-економічного розвитку в частині нарощення прибутковості. Її ефективність окреслюється моментами, за яких стратегічні цілі ґрунтуються на реальних фінансових показниках та можливостях підприємства, чіткій системі управління, гнучкості та прозорості.

*Ключові слова:* фінансова стратегія, стратегічне управління, ефективність, результат, підприємство, прибуток, гнучкість, прозорість, системність.

## FORMATION OF FINANCIAL STRATEGY IN THE SYSTEM OF PROVIDING OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

*Lutsk National Technical University*

The formation of financial strategy as a basis for sustainable and competitive development in the long-term requires an algorithm based on current trends proved in the article. Installed, that the financial strategy in the system of providing competitiveness of enterprise is a general plan of lineation financial goals and tasks on a long-term through forming of financial resources in the vectors direction of financial stability.

Conducted, the theoretical analysis of the essence filling of financial strategy in the process of forming, realization and correction, with the selection of structural elements of financial strategy in part of effectiveness.

The architecture of forming of financial strategy in the system ensuring of competitiveness through a matrix analysis and financial effect.

It is proved, that the financial strategy in part to the result operates through the principles and stage of formation and implementation and work to the derived algorithm: Management = capital + assets + investments + cash + profit + risks. Consistency and efficiency of management at each stage create a vector of profitability in the process of elastic financial policy. First, in the system includes a sufficient amount of financial resources, methods of effective use of capital, optimization of structure and rapid response and neutralization of risks on long-term.

Offered the matrix of the choice of financial strategy in the part of effective strategic management of the enterprise through synergy and an imbalance with defined level of efficiency of each structural element. Calculated the financial effect of the built-in innovative instruments in the financial strategy, which will only strengthen the competitive position of the enterprise in the market.

In fact, the financial strategy is the basis that provide a vector financial foundation for financial and economic development in terms of growing profitability. Its effectiveness is determine the moments when the strategic goals are base on real financial indicators and capabilities of enterprise, clear-cut management system, flexibility and transparency.

*Key words: financial strategy, strategic management, effectiveness, result, enterprise, profit, enterprise, profit, flexibility, transparency, system.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах економічного розвитку обґрунтованість та дієвість сформованої фінансової стратегії залежить в першу чергу від ефективності управлінських рішень в системі фінансового менеджменту, можливості якої визначаються обсягом фінансових ресурсів в напрямку одержання прибуткового кінцевого результату.

Диспропорції змушують підприємства швидко адаптуватись до змін через пошук дієвих інструментів нарощення ефективності своєї діяльності, що напряду залежать від інноваційно-інвестиційної активності та здатності бути конкурентоспроможним за будь-яких умов. Доцільність теми роботи в асиметричних умовах розвитку обумовили мету та послідовність теоретичного викладу.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питаннями дослідження проблем визначення та формування фінансової стратегії, вивчення окремих її складових, займались багато вчених-дослідників: Ногіна С., Шумікін С., Костянян С., Бас. Ю.В., Волощук Л.О., Іващенко А.І., Воронкова Т.Є., Гудзь О.І., Корпан О.С. та інші. Проте, відсутність чіткого алгоритму формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства з подальшою побудовою рекомендаційних кроків потребують детальної систематизації та практичних уточнень.

**Цілі статті.** Полягають в систематизації та обґрунтуванні теоретико-прикладних засад формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Формування фінансової стратегії, як складової системи стратегічного управління, сьогодні є важливим етапом в частині забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства через ефективну оптимізацію структури капіталу, вектор доходів над сукупними витратами і, як результат посилення факторів до самовідтворення та нарощення фінансового потенціалу.

Подібна ситуація вимагає результативного пошуку видів, інструментів та методів, які б в сукупності працювали стратегічно та створювали умови до ефективного формування фінансових ресурсів. Так, як фінансові ресурси, закладаються в систему під якісно-кількісними показниками формування майна підприємства, тому вони і працюють на довгострокову перспективу в частині капіталізації прибутків товариства.

Саме, «політика формування власних фінансових ресурсів є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в забезпеченні необхідного рівня самофінансування його виробничого розвитку. Відтак, з метою забезпечення

ефективності управління цим процесом на підприємстві розробляється спеціальна фінансова політика» [1, с. 349], яка є підґрунтям створення синергетичного ефекту в частині якісного фінансового менеджменту.

Погоджуємось з думкою Ю.В. Бас, що «фінансова стратегія підприємства являє собою систему довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, обумовлених його фінансовою ідеологією, і найбільш ефективних шляхів їх досягнення» [2, с. 74] та продукуємо розкриття етапності в частині формування сприятливого інвестиційного клімату та конкурентоспроможності.

Під фінансовою стратегією в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства будемо розуміти загальний план окреслення точковості фінансових цілей та завдань на довгострокову перспективу через формування фінансових ресурсів у векторному напрямку фінансовою стійкості.

В процесі теоретичного опрацювання нами виокремлено ключові аспекти фінансової стратегії, які передують етапам формування та реалізації на підприємстві (рис. 1).



Рис. 1. Теоретичний аспект розбору сутнісного наповнення фінансової стратегії в процесі формування, реалізації та коригування

Дослідження засвідчили різні підходи до структури фінансової стратегії. Ми пропонуємо розглядати як структуровану систему через окреслення точковості її складових, які в сукупності працюють на загальний результат, забезпечують виконання мети, місій, цілей розвитку підприємства та створюють конкурентні переваги на ринку. До структурних елементів фінансової стратегії в частині результативності відносимо:

1. Стратегію наповнення фінансовими коштами, яка працює через формування достатнього обсягу власних джерел фінансування та обсягу позикових коштів в частині управління та формування їх оптимальної структури.

2. Стратегію створення інвестиційного клімату, яка працює через розподіл інвестиційних фінансових ресурсів та їх капіталізацію.

3. Стратегію забезпечення стійкості в напрямку безпеки, що працює через управління ринковою вартістю, структурою капіталу, грошовими ресурсами та нейтралізацію ризиків понесених в процесі фінансово-господарської діяльності.

4. Стратегію підвищення якості фінансового менеджменту, що працює через планування, забезпечення і контроль в частині якісного ефективного управління в процесі формування управлінської структури (формування soft skills, бізнесової культури, партнерської взаємодії, комунікації, інноваційних фінансових технологій).

5. Стратегію оптимізації податкового навантаження, яка працює через зниження податкових ризиків, використання системи пільг, уникнення пені та штрафів.

Системний синтез структурних елементів фінансової стратегії в частині результативності залежить від результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, та має право бути розширеним або модифікованим.

З огляду на прикладні результати дослідження підприємства потребують формування чіткої послідовності ведення діяльності з метою зниження сукупних ризиків та освоєння нових ринків збуту через створення привабливого інвестиційного середовища та здоровою конкуренції.

І так, погоджуємось з теоретичним дослідженням Волощук Л.О. «що розробка та імплементація ефективної фінансової стратегії є основою для виходу підприємств з кризи. Основними властивостями фінансової стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створювати і підтримувати довгострокові конкурентні переваги, орієнтованість у часі, досяжність, зумовлену відповідністю потенціалу його стратегічним можливостям функціонування і розвитку, плановість, диференційованість, ризикованість» [3, с. 27].

Тому, формування фінансової стратегії є для підприємства трудомістким процесом, так як залучаються абсолютно всі ресурси та робота ведеться в єдиному напрямку напрацювання спільного бачення конкурентного розвитку підприємства. Тобто, куди рухатись та якими цілями мотивуватись.

В першу чергу, в систему закладають достатній обсяг фінансових ресурсів, методи ефективності використання капіталу, оптимізація його структури та швидке реагування й нейтралізація ризиків на довгострокову перспективу.

Фінансова стратегія передбачає певну етапність в частині формування через аналіз середовища в частині збору інформації, аналіз та оцінку показників та прийняття ефективного управлінського рішення щодо використання фінансової тактики як короткострокового інструменту стратегії (табл. 1).

Тобто, ґрунтуючись на запропонованому підході системного формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства з метою максимально ефективного результату в стратегію закладаємо структурні елементи, які працюють лише у взаємозв'язку. Кожен тип фінансової стратегії реалізується через фінансові важелі та індикатори ефективності і впливу на результат.

Фінансова стратегія в частині результативності діє через принципи та етапність щодо формування і впровадження та працює за виведеним алгоритмом

|   |
|---|
| <i>Управління = капітал + активи + інвестиції + грошові кошти + прибуток + ризики</i> |
|---|

Саме, узгодженість та ефективність управління на кожному етапі дозволяє створювати вектор прибутковості в процесі розробки гнучкої фінансової політики підприємств.

Таблиця 1

Архітектура формування фінансової стратегії підприємства

| Тип фінансової стратегії                            | Фінансові важелі реалізації                                |   |  |   |  | Принципи формування  | Індикатори ефективності та впливу на результат  | Етапність щодо формування та впровадження   |
|---|--|---|--|---|--|--|---|---|
|   | Податкова політика   | Інноваційна політика  | Інвестиційна політика  | Дивідендна політика   | Кредитна політика  |  |   |   |
| Стратегія наповнення фінансовими коштами            | ✗  |   | ✗  | Механізм розподілу прибутку, тип політики, склад акціонерів, вартість акцій | ✗  | функціонування, збалансованості, системності, ефективності, відповідальності, планування   | Зміна реінвестованого прибутку, дивідендний дохід, управління структурою капіталу, капіталізація прибутку   | 1. «Ретроспективний аналіз стратегій і особливостей їх моделювання<br>2. Формування стратегічних цілей та завдань фінансового менеджменту   |
| Стратегія забезпечення стійкості                    | ✗  | Інноваційна активність, інноваційний потенціал, інноваційні фінансові інструменти | ✗  | ✗   | Умови кредитування, термін, розмір, вартість, реінвестування, система знижок | дивідендної керованості, орієнтованості на стратегічні цілі, фінансово-економічного розвитку, максимізації, капіталізації              | Рентабельність власного капіталу, виробнича, та фінансово-економічна ефективність<br>Зміни витрат, обсяги продажу продукції в кредит, період окупності інвестицій | 3. Конкретизація за періодами реалізації (SWOT-аналіз, комплексна оцінка фінансового стану, становища на ринку, визначення інструментів)<br>4. Розробка фінансової політики за напрямками фінансової діяльності (формування фінансових планів, конкретизація цілей, формулювання завдань, нормативів, критеріїв)» [4, 5, с. 150]                |
| Стратегія створення інвестиційного клімату          | ✗  | ✗   | Інвестиційний потенціал, ризики, привабливість, активність, клімат |   | ✗  | інвестиційної керованості, комплексності, інтегрованості, взаємодії, відповідальності, довгостроковості, структурності, орієнтованості | Зміна прибутку за рахунок інвестицій, рентабельність інвестицій, ефективність капітальних і фінансових вкладень   | Управління = капітал + активи + інвестиції + грошові кошти + прибуток + ризики<br>5.«Оцінка ефективності розробленої стратегії за параметрами (узгодженість із загальною стратегією, зі зміною зовнішнього середовища, внутрішня збалансованість, ресурсне забезпечення, оптимізація рівня ризиків», )» [4, 5 с. 150] моніторинг ефективності). |
| Стратегія підвищення якості фінансового менеджменту |  | Інноваційна активність через лідерство та комунікацію                             | ✗  |   |  | безперервності, альтернативності, динамічності, гнучкості, цілеспрямованості, партнерської взаємодії, відповідальності                 | Використання інноваційних технологій, автоматизація, пропрацювання soft skills  |   |
| Стратегія оптимізації податкового навантаження      | Рівень тягаря, ставки податків, податкові пільги та ризики | ✗   | ✗  | ✗   | ✗  | врахування впливу фінансового ризику, реагування, чіткості, прозорості, відповідальності, гнучкості, адаптації                         | Ефективність оподаткування операційної діяльності, податкова місткість реалізації продукції   |   |

Тому, важливо при стратегічному планування з дотриманням етапності в системі забезпечення конкурентоспроможності використовувати матрицю вибору фінансової стратегії через синергію та дисбаланс з визначенням рівня ефективності кожного структурного елемента (рис. 2).

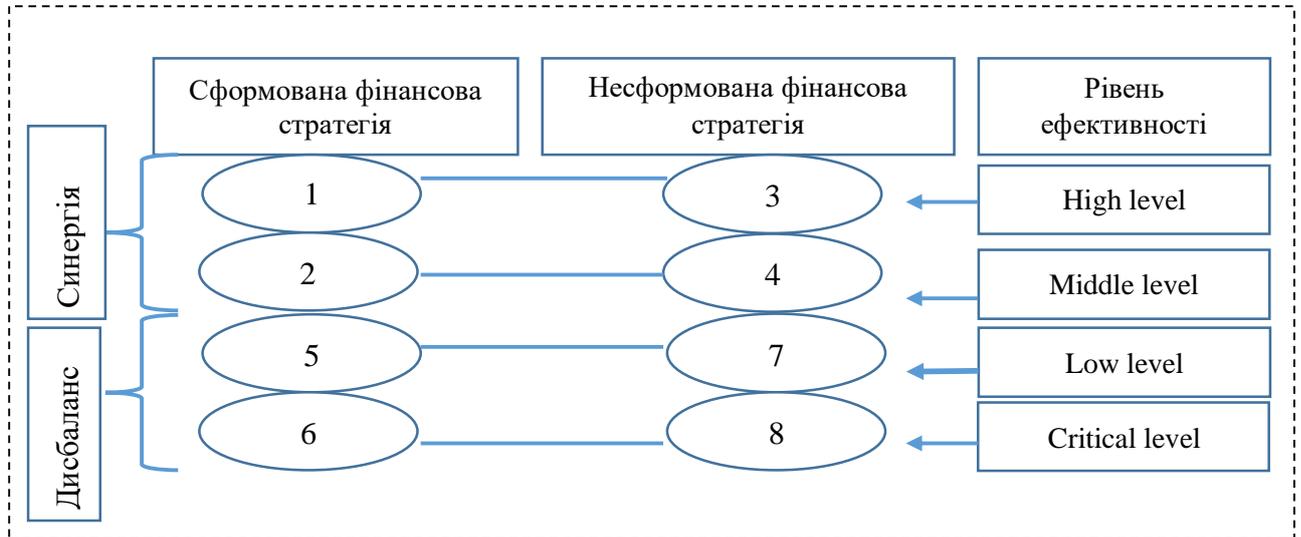


Рис. 2. Матриця вибору фінансової стратегії в частині ефективного стратегічного управління

- де, 1 – тактика розвитку інноваційної діяльності
- 2 – тактика нарощення фінансового потенціалу
- 3 – тактика ефективних дій без чіткого плану
- 4 – асиметрична тактика без плану
- 5 – тактика лімітованого вектору потенціалу
- 6 – тактика інтеграції минулих дій
- 7 – тактика невизначеності дій
- 8 – тактика плагіату

Успіх в минулому + успіх в майбутньому

Успіх в минулому + сумніви

Точковість тоді = вектор зараз

Невизначеність + неефективність  
= збитки

Фінансова стратегія в системі забезпечення конкурентоспроможності потребує інструментів які б працювали на фінансовий ефект в довгостроковій перспективі. Реалізація вказаних заходів призведе до соціально-економічного ефекту через зростання валового прибутку та довіри з боку інвесторів.

**Висновки.** Фактично, фінансова стратегія є тією основою, яка забезпечує векторне фінансове підґрунтя для фінансово-економічного розвитку в частині нарощення прибутковості. Її ефективність окреслюється моментами, за яких стратегічні цілі ґрунтуються на реальних фінансових показниках та можливостях підприємства, чіткій системі управління, гнучкості та прозорості.

Сьогодні, в умовах невизначеності робимо висновки, що підприємству доцільно посилювати інноваційний потенціал в частині запровадження ефективних систем маркетингу та менеджменту. Подібні напрямки векторно будуть нарощувати прибутковість, формувати лідерські і конкретні позиції на ринку агропромислової галузі, точково підсилять показники рентабельності та фінансової стійкості, закладуть основи до створення площини відкритості та прозорості.

**Список бібліографічного опису:**

1. Ногіна С., Шумікін С., Костанян С. Аналіз структури і функцій власного капіталу підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Випуск 10. Частина 3. С. 346-349.
2. Бас. Ю.В., Зикова Г.В. Теоретичні основи формування фінансової стратегії підприємства. *Наука й економіка*. 2016. № 1 (41). С. 73-77.
3. Волощук Л.О. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. №1 (1). С. 23-30.
4. Стратегія і тактика фінансового менеджменту. Електронний ресурс. URL: [https://pidruchniki.com/14350120/finans/strategiya\\_taktika\\_finansovogo\\_menedzhmentu](https://pidruchniki.com/14350120/finans/strategiya_taktika_finansovogo_menedzhmentu) (дата звернення: 07.06.2020).
5. Корпан О.С. Фінансова стратегія підприємств легкої промисловості: принципи формування та особливості реалізації. *Моделювання регіональної економіки*. 2012. № 1. С. 143-160.

**References:**

1. Nogina S., Shumikin S., Kostanyan S. Analysis of the structure and functions of equity of the enterprise. *Economic analysis*. 2012. Issue 10. Part 3. pp. 346-349.
2. Bass Yu., Zikova G. Theoretical bases formation of financial strategy of the enterprise. *Science and economics*. 2016. № 1 (41). pp. 73-77.
3. Voloshchuk L. Financial strategy in the management of development and economic security of enterprises. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*. 2017. №1 (1). pp. 23-30.
4. Strategy and tactics of financial management. Electronic resource. URL: [https://pidruchniki.com/14350120/finans/strategiya\\_taktika\\_finansovogo\\_menedzhmentu](https://pidruchniki.com/14350120/finans/strategiya_taktika_finansovogo_menedzhmentu) (access date: 07.06.2020).
5. Korpan O. Financial strategy of light industry enterprises: principles of formation and features of realization. *Modeling of the regional economy*. 2012. № 1. pp. 143-160.

Дата подання публікації 20.06.2020 р.

УДК 336.145.2:364.2

Ішук Л.І., к.е.н., доцент

Ishchuk L. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-1724-0292>

Дацюк Ю.С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського рівня)  
Datsyuk Y. graduate of the first (bachelor's level)

## РОЛЬ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ У ФІНАНСУВАННІ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

*Луцький національний технічний університет*

В статті досліджено дефініції категорії «місцеві бюджети», розглянуто комплексний системний підхід до поняття «місцеві бюджети» з позиції фінансів, юридичної, політичної, економічної теорії, організації та управління. Обґрунтовано, що поняття «місцеві бюджети» являє собою складну багатоаспектну категорію.

Окреслено основні завдання соціальної політики. Зазначено, що сучасна бюджетна політика зберігає за собою спрямованість до здійснення значного рівня видатків на соціальну сферу. Разом з тим, в умовах обмеженості фінансових ресурсів актуалізується питання розвитку регіону.

Визначено основні проблеми фінансового забезпечення соціальної сфери. Розвиток соціальної сфери потребує вагомого та довготривалого державного фінансування. Зростання соціальних видатків обумовлює скорочення ресурсів спрямованих на економічний розвиток. Проте розвиток саме соціальної інфраструктури (освіта, охорона здоров'я, інформатизація, транспортні та житлово-комунальні послуги, ін.) визначає рівень життя населення та напрямок розвитку регіону.

Зазначено, що в даний час головними проблемами в бюджетній сфері залишаються: забезпечення збалансованості бюджетів; вдосконалення засад регулювання бюджетними ресурсами; зміцнення системи фінансового контролю за цільовим, економічним і ефективним використанням бюджетних коштів; розробка методологічних підходів, методів і методик формування та розподілу бюджетних коштів; вироблення підходів до виконання бюджету у повній мірі тощо.

Обґрунтовано можливості щодо покращення рівня фінансового забезпечення соціальної сфери місцевими бюджетами.

*Ключові слова: місцеві бюджети, видатки, фінансове забезпечення, соціальна сфера.*

## THE ROLE OF LOCAL BUDGETS IN SOCIAL SPHERE FINANCING: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

*Lutsk National Technical University*

The article examines definitions of category «local budgets», considers a comprehensive systematic approach to the concept of «local budgets» from standpoint of finance, legal, political, economic theory, organization and management. It is substantiated that the concept of «local budgets» is a complex multifaceted category.

The main tasks of social policy are outlined. It is noted that the current budget policy retains focus on a significant level of spending on the social sphere. At the same time, in conditions of limited financial resources the question of development of region becomes actual.

The main problems of financial support of the social sphere are determined. Development the social sphere requires significant and long-term state funding. Growth of social spending causes a reduction in resources aimed at economic development. However, development of social infrastructure (education, health care, informatization, transport services, utilities etc.) determines the standard of living of population and direction of development the region.

It is noted that currently the main problems in budget sphere are: ensuring the balance of budgets; improving the principles of regulation budgetary resources; strengthening system of financial control over the targeted, economic and efficient use of budget funds; development of methodological approaches, methods and techniques of formation and distribution of budget funds; developing approaches to budget execution in full, etc.

Possibilities for improving the level of financial support of social sphere by local budgets are substantiated.

*Key words: local budgets, expenditure, financial support, social sphere.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Місцеві бюджети являють собою надзвичайно важливу систему економічних, фінансових, правових та соціальних відносин. Саме вони впливають на рівень життя та напрямок розвитку регіону та проживаючого в ньому населення. Окрім цього, місцевий бюджет напряму пов'язаний із фінансово-бюджетною політикою держави, оскільки є її продовженням. В умовах економічних трансформацій, актуалізується питання належного розподілу та ефективного використання видатків бюджетів територіальних одиниць з урахуванням як бюджетної політики, так і потреб населення, зокрема в належному рівні соціального забезпечення та розвитком соціальної інфраструктури.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дефініція поняття «місцевий бюджет», особливості його формування, використання та інші теоретичні питання даної тематики висвітлювалися у наукових роботах та дослідженнях багатьох вчених, зокрема Т.М. Боголиб, Н.В. Васильєва, Л.В. Денищенко, В.І. Кравченко, Л.Л. Осипчук, В.М. Попов, Г.А. Семенов, І.В. Усков, В.М. Федосов, та ін. Результати досліджень вищезгаданих науковців, на основі їх теоретичних розробок, дозволяють зосередитися на більш конкретних, але не менш важливих проблемних питаннях видатків місцевих бюджетів на соціальну сферу: окреслення існуючих проблем, визначення тенденцій на майбутнє, розроблення пропозицій для вдосконалення тощо.

Разом з тим, враховуючи циклічність бюджетного процесу з року в рік, дана тематика потребуватиме постійного наукового супроводу та розроблення, з урахуванням окремих процесів децентралізації, рівня розвитку сфери, наявності нових загроз та потреби у постійному вдосконаленні.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження фінансування соціальної сфери місцевими бюджетами, можливостей вирішення наявних проблем та перспектив розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Бюджет є планом розвитку як держави так і певного регіону у визначений період. У ньому знаходять відображення усі сфери життєдіяльності

суспільства та управління ними владою. Саме бюджетом встановлюються показники, яких повинна дотримуватися влада, здійснюючи видатки та якісно їх адмініструвати. Окрім цього, саме за показниками бюджету можна охарактеризувати фінансовий стан держави чи регіону, його потенціал, а також професіоналізм влади, що проявляється в процесі прийняття відповідних рішень із наповнення та використання бюджету ресурсами.

Місцевий бюджет не характеризується такою масштабністю та розмірами, як державний, однак є такою ж формою акумулювання та витрачання коштів для забезпечення існування та розвитку усіх сфер життя регіону. В сучасній економічній літературі на сьогодні існує значна кількість визначень поняття «місцевий бюджет», основні з яких систематизовано стосовно основного призначення у таблиці 1.

Таблиця 1

## Дефініції поняття «місцеві бюджети»

| Джерело  | Визначення поняття «місцеві бюджети»  | Змістове навантаження     |
|--|---|---------------------------|
| 1  | 2   | 3                         |
| Стаття 142 Конституції України [1]   | «Матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування разом із іншими категоріями як рухоме і нерухоме майно, земля, природні ресурси» [1, ст. 141].   | Сутнісний зміст           |
| Стаття 1 Модельного закону про загальні принципи організації місцевих фінансів [2] | «Бюджет муніципального утворення, (формування, затвердження і виконання якого здійснюють органи місцевого самоврядування (далі – ОМС)» [2].   | Функціональний зміст      |
| Стаття 63 Податкового кодексу [3]  | «Місцевий бюджет відповідно до Бюджетного кодексу України містить надходження і витрати на виконання повноважень органів влади АР Крим, місцевих державних адміністрацій та ОМС» [3].   | Організаційний зміст      |
| Стаття 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [4]                 | «Ототожнюються поняття «місцевий бюджет» та «бюджет місцевого самоврядування». Це план утворення і використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функцій та повноважень ОМС» [4, ст.170].   | Планово-економічний зміст |
| Васильєва Н.В., Гринчук Н.М., Дерун Т.М., Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф. [5]            | «Являє собою фундаментальну ланку бюджетної системи, яка, відіграє важливу роль у перерозподілі внутрішнього валового продукту, фінансуванні публічних послуг, зокрема соціальної спрямованості та здійснюють безпосередній вплив на задоволення різного роду потреб населення» [5, С. 6].  | Організаційний зміст      |
| Семенов Г.А. [6]   | «Являє собою специфічні фінансові відносини, що складаються при мобілізації й витраченні та перерозподілу фінансових ресурсів і реалізуються безпосередньо у місцевих бюджетах, а також із державним бюджетом; населенням певної адміністративно територіальної одиниці» [6, С. 122].   | Управлінський зміст       |
| Кравченко В.І. [7]   | «По-перше, це правовий акт відповідно до якого органи виконавчої влади отримують законне право на розпорядження фондами грошових коштів; по-друге, це план (кошторис) доходів і видатків ОМС» [7].  | Нормативний зміст         |
| Федосов В.М. [8]   | «Являє собою сформований грошовий фонд, що фінансово забезпечує роботу ОМС, які в свою чергу використовують ці ресурси на фінансування, розвиток, утримання та будівництво соціальної інфраструктури, місцевого господарства тощо» [8, С. 3-23].  | Економічний зміст         |
| Усков І.В. [9]   | «по-перше, є матеріальною основою ОМС; по-друге, спрямовані на регулювання і стимулювання соціально-економічний розвиток територій; по-третє, є основним фінансовим документом ОМС, через що забезпечується фінансова безпека і стабільність на місцевому рівні, ефективне управління внутрішніми і зовнішніми місцевими позиками, оцінка фінансового стану та якості управління фінансами, результативності діяльності ОМС» [9, С. 21-24]. | Системний зміст           |

Проаналізувавши значний різноплановий спектр визначень, вважаємо за доцільне виокремити комплексний системний підхід до поняття «місцеві бюджети», що являє собою складну багатоаспектну категорію і включає:

- з позиції фінансів – фонд грошових коштів, що сприяє акумулюванню матеріальних ресурсів та їх розподілу з метою здійснення функцій і реалізації завдань ОМС;
- з юридичної позиції – нормативний акт, що прийнятий компетентним на те органом та у встановлено чинним законодавством порядку, який визначає механізм місцевого бюджетного процесу;
- з позиції економічної теорії – економічні відносини, що виникають між суб'єктами регіону щодо формування і використання грошових ресурсів для забезпечення розвитку економіки регіону і задоволення потреб проживаючого населення;
- з позиції організації та управління – інструментарій по здійсненню місцевої бюджетної політики з метою економічного розвитку та фінансової стабільності регіону;
- з політичної позиції – документ, в якому матеріалізуються інтереси місцевої влади та окремих політичних сил.

Наявність місцевих бюджетів є надзвичайно позитивним аспектом, оскільки дозволяє реалізовувати бюджетну політику «на місцях», з урахуванням особливостей соціально-культурного розвитку, географічного положення регіону. Це надає реальні повноваження ОМС з адміністрування та управління регіоном, прогнозування його розвитку та приділенню більшої уваги до тих сфер, що є проблемними та можуть бути виявлені виключно на місцевому рівні. Таким чином, самостійне розпорядження коштами, що акумульовані на певній території місцевою владою є шляхом до розбудови держави за рахунок залучення додаткового потенціалу публічної влади в регіонах (рис. 1).



Рис. 1. Завдання соціальної політики

Основна проблема розвитку системи місцевого самоврядування полягає в забезпеченні фінансової самостійності територій, що безпосередньо залежить від рівня доходів місцевих бюджетів, від державного і регіонального законодавства, від стану державного і місцевих бюджетів. Проблема посилюється тенденціями уповільнення темпів економічного зростання, збільшення дефіцитів державного і більшості місцевих бюджетів. У цих умовах представляються актуальними дослідження в галузі оцінки фінансового стану місцевих бюджетів. Економічний аналіз бюджетних показників,

обґрунтованість їх структури, динаміки, співвідношення і інших параметрів є найважливішими елементами системи оцінки соціально-економічного розвитку територій. Неможливо оцінити рівень розвитку території, не знаючи стану фінансової сфери, так як саме вона є базою реалізації соціально-економічних програм і проектів. У показниках бюджету відображена політика місцевих органів влади в області соціального розвитку території. Проведемо оцінку спрямованості бюджетних витрат Луцького районного бюджету (табл. 2).

Таблиця 2

## Показники спрямованості бюджетних витрат

| Показник   | Формула розрахунку  | 2017  | 2018  | 2019  |
|--|---|-------|-------|-------|
| 1  | 2   | 3     | 4     | 5     |
| Коефіцієнт поточних видатків бюджету                                     | $K_{пв} = V_{п}/V$ ,<br>де $V_{п}$ – поточні видатки бюджету  | 0,948 | 0,958 | 0,967 |
| Коефіцієнт інвестиційних видатків бюджету                                | $K_{ів} = V_i/V$ ,<br>де $V_i$ – інвестиційні видатки бюджету   | 0,052 | 0,042 | 0,033 |
| Коефіцієнт відносної вартості утримання органів місцевого самоуправління | $K_{ввс} = V_{вс}/V$ ,<br>де $V_{вс}$ – видатки бюджету на утримання органів місцевого самоуправління | 0,006 | 0,008 | 0,009 |
| Коефіцієнт соціальної орієнтованості бюджету                             | $K_c = V_c/V$ ,<br>де $V_c$ – видатки бюджету соціального спрямування                                 | 0,909 | 0,944 | 0,974 |
| Коефіцієнт програмних витрат бюджету                                     | $K_{пвб} = V_c/V$ ,<br>де $V_c$ – витрати бюджету, сформовані в рамках цільових програм               | 0,031 | 0,040 | 0,044 |

[Розроблено авторами за 10, 11]

Здійснивши аналіз Луцького районного бюджету за 2017-2019 рр., слід зазначити, що поточні видатки мають тенденцію до зростання та становлять левову частку (понад 90 %). Відповідно, фінансування інвестиційних проектів, коефіцієнт інвестиційних видатків бюджету становить незначну частку 0,52-0,33 % та зазнає значного скорочення, що має негативний вплив на рівень розвитку території. Саме місцевий бюджет, будучи інструментом економічного розвитку території, повинен спрямовуватися на створення інвестиційних проектів, котрі сприятимуть розвитку даної території та вирішуватимуть нагальні місцеві проблеми. Щодо довгострокових інвестиційних проектів, то вони потребують значних бюджетних інвестицій.

Значення коефіцієнта відносної вартості утримання органів місцевого самоврядування з кожним роком зростає. На величину коефіцієнта впливає ефективність організації системи управління, тобто середня величина заробітної плати серед працівників органів управління, відповідність кількості працівників обсягу робіт.

Коефіцієнт програмних витрат місцевих бюджетів показує питому вагу витрат в рамках державних і регіональних програм в загальній сумі витрат місцевого бюджету. Чим вище значення коефіцієнта, тим більше витрат здійснюється на основі програмно цільових принципів. У 2019 році за рахунок коштів районного бюджету реалізовувалось ряд регіональних програм:

Зростання коефіцієнта програмних витрат свідчить про підвищення раціональності бюджетних коштів. А отже, витрати бюджету пов'язані з результатами їх використання через ефективність діяльності органів влади, що дозволить регіону вирішувати довгострокові завдання і розвиватися в повній мірі.

Чим вище значення коефіцієнта соціальної орієнтованості місцевого бюджету, тим більша увага виявляється місцевими органами влади на функціонування соціальної сфери (освіта, охорона здоров'я, культура та мистецтво, засоби масової інформації, фізичну культуру і спорт, соціальний захист та соціальне забезпечення). На величину

коефіцієнта впливають пріоритети місцевих органів влади в частині бюджетних витрат. Слід відмітити соціальну спрямованість Луцького районного бюджету 2017-2019 рр. Значення коефіцієнта соціальної орієнтованості бюджету мають тенденцію до зростання та становлять понад 90 % в загальному обсязі видатків.

На підставі аналізу бюджету Району, можна ствердити про наявність дисбалансу між доходами бюджету і видатками на соціальну сферу. Однак, це пояснюється тим, що в сучасних умовах відбуваються наступні процеси:

- зменшення обсягу виробництва, що призводить до скорочення доходів бюджету;

- постійне зростання фонду оплати праці, що при зменшенні виробництва посилює інфляційні процеси та збільшує ринкові ціни;

- збільшення видатків на соціальні програми (через постійне зростання законодавчих соціальних стандартів) при зменшенні доходів бюджету;

- незавершеність реформи децентралізації, що не дає змоги прослідкувати дійсний рівень зменшення чи збільшення фінансування окремих соціальних сфер через перерозподіл доходів між різними бюджетами ОТГ.

Отже, в даний час головними проблемами в бюджетній сфері залишаються:

- забезпечення збалансованості бюджетів;

- вдосконалення засад регулювання бюджетними ресурсами;

- зміцнення системи фінансового контролю за цільовим, економічним і ефективним використанням бюджетних коштів;

- розробка методологічних підходів, методів і методик формування та розподілу бюджетних коштів;

- вироблення підходів до виконання бюджету у повній мірі тощо.

Сучасна бюджетна політика зберігає за собою спрямованість до здійснення значного рівня видатків на соціальну сферу. Разом з тим, в умовах обмеженості фінансових ресурсів актуалізується питання розвитку регіону. На наше переконання, можливі наступні зміни в соціальній сфері у майбутньому.

*Освіта.* Пріоритетом розвитку галузі має стати підвищення престижності та кількості ліцензійних місць у професійно-технічних закладах освіти. А також забезпечено доступність до високоякісної освіти. Такий підхід дасть змогу вирішити ряд проблем:

- підвищить якість вищої освіти через збільшення конкурсного відбору;

- зменшить безробіття та навантаження на Державний центр зайнятості, що має виплачувати допомогу по безробіттю. Це вбачається можливим, через збільшення кількості спеціалістів у професійно-технічній сфері та робітників, які є найбільш запитуваними на ринку праці;

- збільшення виплат до Пенсійного фонду (через сплату Єдиного соціального внеску) та збільшення надходжень до місцевого бюджету через утримання податку на доходи фізичних осіб;

- зростання таких важливих галузей як будівельна та транспортна, які зможуть стати вирішенням проблеми трудової міграції людей до країн Європи.

*Охорона здоров'я.* Важливим аспектом розвитку галузі є процес автономізації усіх державних та комунальних закладів охорони здоров'я. Це призведе до зменшення видатків на галузь шляхом залучення ринкових інструментів управління: кошти йдуть за клієнтом. Таким чином, даний процес має запустити наступний етап – впровадження страхової медицини. В свою чергу це збільшить кількість робочих місць в страховій сфері, збільшення капіталізації страхових компаній та найважливіше – забезпечить повне фінансове покриття за рахунок страхових виплат медичного захисту населення від хвороб. Своєчасне виявлення хвороб та належне їх лікування повинно спричинити

підвищення середньої тривалості життя, а тому й збільшення кількості населення Регіону.

*Соціальний захист і соціальне забезпечення.* Пріоритетними завданнями у сфері повинні залишатися ініціативи із забезпеченням інвалідів, одиноких пенсіонерів, учасників АТО та членів їхніх родин. Разом з тим, на наше переконання, має зменшитися обсяг витрат на допомогу по безробіттю. Так, позитивним аспектом вбачається реформування даної галузі, що полягає в наступному:

- зменшення строку отримання фінансової допомоги від центру зайнятості і, водночас, збільшення строку пошуку такої роботи;
- зменшення переліку осіб, що можуть отримувати фінансову допомогу;
- покращення процесу пошуку роботи для безробітних;
- створення галузі «суспільно необхідних робіт», що полягатиме у створенні органом місцевого самоврядування значної кількості робочих місць у сфері благоустрою території Району.

*Культура.* Важливим аспектом є підвищення рівня туристичної привабливості Району, забезпечення формування національної ідентичності, збереження, відтворення та примноження духовних та культурних здобутків. Це можна здійснити шляхом залучення приватного сектору до комунальних об'єктів (так зване державно-приватне партнерство). Так, Район славиться своєю природою, озерами, лісами та історичним надбанням. Тому, за умови обмеженості бюджетних ресурсів, можна залучити приватні інвестиції в наступні сфери Району: Ботанічний заказник «Воротнів», Парк-пам'ятка садово-паркового мистецтва «Байрак», Загальнозоологічний заказник «Гнідавське болото», Загальнозоологічний заказник «Шепель», Орнітологічний заказник «Чаруків», Гідрологічний заказник «Чорногузка, Заповідне урочище «Радомишль», Парк-пам'ятка садово-паркового мистецтва «Першотравневий».

**Висновки.** Таким чином, з наведеного вище можна зробити висновок про наявність значного потенціалу впливу соціальної сфери на економічну ситуацію регіону в цілому. Тому органам місцевого самоврядування слід шукати оптимальні моделі розвитку регіону, що призведуть до якнайбільшого наповнення дохідної частини бюджету та створення сильної підприємницької та робочої основи.

Спрямованість видатків на соціальний захист населення у повній мірі не свідчить про напрямок бюджетної політики. Навпаки, дане явище покликане зменшити, а в найкращому варіанті побороти проблему незабезпеченості громадян на мінімальному рівні. Однак, окрім фінансових напрямків бюджетної політики, варто звертати й на інші, зокрема забезпечення таких громадян роботою, що стане чинником для пожвавлення економіки, шляхом збільшення виробництва. В свою чергу даний аспект призведе до зменшення навантаження на соціальні фонди, а тому й до зменшення видатків на сферу соціального захисту та дозволить перерозподілити кошти на інші статті соціальної спрямованості. Отже, органам влади необхідно комплексно підходити до проблем розподілу видатків, з урахуванням як сучасних інтересів регіону та громадян, так й напрямків майбутнього розвитку.

### Список бібліографічного опису

1. Конституція України: офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с. ст. 141.
2. Модельний закон про загальні принципи організації місцевих фінансів: Міжнародний документ, прийнятий на дванадцятому пленарному засіданні Міжпарламентської Асамблеї держав-учасників СНД 08.12.1998 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997\\_a31](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_a31). (дата звернення: 20.02.2020).
3. Бюджетний кодекс України від 08 липня 2010 р. № 2456-VI. ст.572. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 20.02.2020).
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР / Верховна Рада України. 1997. № 24. ст.170.
5. Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / Васильєва Н.В., Гринчук Н.М., Дерун Т.М, та ін. К.: КНЕУ, 2017. 119 с.

6. Семенов Г.А. Формування та використання місцевих бюджетів. *Економічний вісник Донбасу*. Наук. ж-л. 2008. № 2 (12). С. 122-129.
7. Федосов В.М., Бабич Т.С. Сутність і проблематика бюджетування: українські реалії. *Фінанси України*. Наук. ж-л. 2008. №1. С. 3-23.
8. Кравченко В.І. Місцеві фінанси України. К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. 487 с.
9. Усков И.В. Теоретические основы развития системы местных бюджетов в Украине. *Инвестиции: практика та досвід*. Наук. ж-л. 2011. № 8. С. 21-24.
10. Ніколаєва А.М., Ішук Л.І. Ефективне використання бюджетних коштів у системі соціально-економічного розвитку регіонів. *Економічний форум*. Наук. ж-л. 2018. №4. С. 116-121.
11. Коротина Н.Ю. Методика анализа финансового состояния бюджетов муниципальных образований. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. Науч. ж-л. 2014. 20 (206). С. 36-47.

### References

1. Konstytutsiia Ukrainy: ofits. tekst. Kyiv : KM, 2013. 96 s. st. 141.
2. Modelnyi zakon pro zahalni pryntsyipy orhanizatsii mistsevykh finansiv: Mizhnarodnyi dokument, pryiniaty na dvanadtsiatomu plenarnomu zasidanni Mizhparlamentskoi Asamblei derzhav-uchasnykiv SND 08.12.1998 roku. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997\\_a31](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_a31). (data zvernennia: 20.02.2020).
3. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy vid 08 lypnia 2010 r. № 2456-VI. st.572. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (data zvernennia: 20.02.2020).
4. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR / Verkhovna Rada Ukrainy. 1997. № 24. st.170.
5. Mistsevyi biudzhet i finansove zabezpechennia obiednanoi terytorialnoi hromady: navch. posib. / Vasylieva N.V., Hrynychuk N.M., Derun T.M,ta in. K.: KNEU, 2017. 119 s.
6. Semenov H.A. Formuvannia ta vykorystannia mistsevykh biudzhetiv. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. Nauk. zh-l. 2008. № 2 (12). S. 122-129.
7. Fedosov V.M., Babych T.S. Sutnist i problematyka biudzhetuvannia: ukrainski realii. *Finansy Ukrainy*. Nauk. zh-l. 2008. №1. S. 3-23.
8. Kravchenko V.I. Mistsevi finansy Ukrainy. K.: T-vo «Znannia», KOO, 1999. 487 s.
9. Uskov Y.V. Teoretycheskye osnovy razvytiya systemy mestnykh biudzhetov v Ukrainy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. Nauk. zh-l. 2011. № 8. S. 21-24.
10. Nikolaieva A.M., Ishchuk L.I. Efektyvne vykorystannia biudzhetnykh koshtiv u systemi sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv. *Ekonomichnyi forum*. Nauk. zh-l. 2018. №4. S. 116-121.
11. Korotyina N.Iu. Metodyka analiza fynansovoho sostoianyia biudzhetov munytsypalnykh obrazovanyi. *Fynansovaia analityka: problemy u reshenyia*. Nauch. zh-l. 2014. 20 (206). S. 36-47.

Дата подання публікації 10.06.2020 р.

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК АНАЛІЗ І АУДИТ

УДК 336.221.4:005.52(477)

Борейко Н.М., к.е.н.,  
старший науковий співробітник  
відділу розвитку податкового та митного аудиту,  
Науково-дослідний інститут фіскальної політики,  
Університет державної фіскальної служби України  
<https://orcid.org/0000-0001-5808-4823>

Параниця Н.В., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управлінського обліку, бізнес-аналітики та статистики  
Університет державної фіскальної служби України  
<https://orcid.org/0000-0003-3682-4979>

Boreiko N., Candidate of Sciences (Economics),  
Senior Researcher of the Department of Tax and Customs Audit Development,  
Research Institute of Fiscal Policy,  
University of the State Fiscal Service of Ukraine  
Paranytsia N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor Department of Management Accounting,  
Business Analysis and Statistics,  
University of State Fiscal Service of Ukraine

### СУЧАСНА ПРАКТИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПОДАТКОВИХ АУДИТОРІВ

*Університет державної фіскальної служби України*

Світові тенденції підвищення якості надання послуг державними установами у сфері публічного адміністрування спрямовані на оцінювання результатів їх діяльності. Систематичний моніторинг діяльності державних установ, у тому числі й органів податкової служби, дозволяє підвищити результативність їх діяльності, що в цілому позитивно відобразиться на економічному розвитку країни.

У статті поглиблено теоретичні засади щодо здійснення оцінювання ефективності діяльності податкових органів. Зокрема, зосереджено увагу на сучасній практиці оцінювання діяльності податкових аудиторів в Україні, адже саме від ефективності діяльності останніх залежить якість адміністрування податків та наповнення бюджету країни. Оскільки спеціальної методики, якою б регламентувались правові засади контролю повноти та якості проведення аудиту працівниками податкової служби поки не напрацьовано, це підтверджує актуальність проведення подальших досліджень з даної проблематики. Питання оцінювання ефективності діяльності податкових органів в Україні актуалізується також у зв'язку з реформуванням податкової служби.

Обґрунтовано, що одним із управлінських інструментів вирішення поставленого завдання є використання системи ключових індикаторів оцінювання результативності (key performance indicators, KPI), яка дозволяє охоплювати всі рівні діяльності установи. Система KPI активно застосовується успішними компаніями у країнах з розвинутою економікою. Визначено, що у світовій практиці результативність діяльності податкових служб вимірюється на трьох основних рівнях: стратегічному, операційному та індивідуальному.

З'ясовано, що з метою запровадження системи оцінювання якості та повноти проведення аудиту необхідно враховувати такі критерії як навантаження, результативність, дієвість та економічність. Застосування такого підходу дозволяє зробити комплексне й деталізоване оцінювання повноти та якості податкового аудиту на різних рівнях.

*Ключові слова: податкова служба, контроль, аудит, контролюючі органи, ефективність роботи, критерії оцінювання.*

## MODERN PRACTICE OF EVALUATING THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITIES OF TAX AUDITORS

*University of State Fiscal Service of Ukraine*

Global trends in improving the quality of services provided by public institutions in the field of public administration are aimed at assessing the results of their activities. Systematic monitoring of the activities of state institutions, including tax authorities, can improve the effectiveness of their activities, which will positively affect the economic development of the country.

The article deepens the theoretical foundations for assessing the effectiveness of tax authorities. In particular, attention is focused on modern practice of assessing the activities of tax auditors in Ukraine, because the quality of tax administration and filling the country's budget depends on the effectiveness of the activities of the latter. Since a special methodology, no matter what the legal basis for controlling the completeness and quality of the audit by tax officials has been developed, has yet to be worked out, this confirms the relevance of further research on this issue. The issue of assessing the effectiveness of the tax authorities in Ukraine is also being updated in connection with the reform of the tax service.

It is proved that one of the management tools for solving the problem is the use of a system of key performance indicators (KPI), which allows you to cover all levels of the institution. The CWI system is actively used by successful companies in advanced economies. It is determined that in world practice the effectiveness of tax services is measured at three main levels: strategic, operational and individual.

It was established that in order to implement a system for assessing the quality and completeness of an audit, it is necessary to take into account such criteria as workloads, effectiveness, efficiency and profitability. The application of this approach allows you to make a comprehensive and detailed assessment of the completeness and quality of tax audits at various levels.

*Keywords: Tax Service, control, audit, regulatory authorities, work efficiency, evaluation criteria*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Питання ефективності діяльності податкових органів, у тому числі й здійснення ними податкового аудиту, є предметом дослідження як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці, адже розвиток будь-якої країни безпосередньо залежить від рівня наповнюваності бюджету, лівову частину якого складають саме податкові надходження. У зв'язку з цим ефективність діяльності податкових органів часто ототожнюють саме з якістю діяльності податкових аудиторів.

Як зазначає у своїх наукових дослідженнях Міксел Дж., належна якість адміністрування податків на пряму залежить від ефективності діяльності податкових аудиторів, а також від організації процедур адміністрування податків. Некомпетентність фахівців податкових органів може стати великою загрозою для податкової системи та держави в цілому [1]. Таким чином, досі актуальною залишається необхідність розробки стандартів оцінювання ефективності роботи податкових аудиторів.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** В умовах значної кількості порушень податкового законодавства, ухилення від оподаткування, питання оцінювання повноти та якості проведення аудиту фахівцями податкових органів постає надзвичайно гостро. У наукових колах дана проблематика досліджується багатьма вітчизняними вченими серед яких Бридун Є. В., Вдовиченко А. М., Дугар Т. Є., Зубрицький А. І., Кирилюк І. В., Лещух І. В., Маланушенко Є. Л., Мельник В. М., Мельник М. І., Проскура К. П., Серебрянський Д. М., Тимченко О. М. та інші. У своїх наукових працях вчені пропонують різні методи й інструментарій для реалізації контролю за повнотою та якістю податкового аудиту. Однак, у сучасних умовах дане питання досі є актуальним та потребує додаткового вивчення, адже податкові органи нашої держави перебувають у стані реформування.

**Цілі статті.** Метою статті є поглиблення теоретичних засад щодо аналізу сучасної практики оцінювання ефективності діяльності повноти та якості проведення податкового аудиту працівниками податкової служби.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Як свідчить аналіз праць вітчизняних вчених, а також податкового законодавства, податковий аудит є «процесуальними діями контролюючих органів, що вживаються ними з метою контролю правильності нарахування, повноти і своєчасності сплати податків і зборів у вигляді проведення перевірок» [2].

Спеціальної методики, яка б визначала правові засади контролю повноти та якості проведення аудиту працівниками податкової служби на даний час не напрацьовано. В основному розробки в цій сфері стосуються контролю діяльності митних органів. З метою надання оцінки повноти та якості проведеного податкового аудиту, керуються положеннями окремих нормативно-правових актів, методичними рекомендаціями та розпорядчими документами, а також листами-роз'ясненнями фіскальної служби (остання на даний час перебуває на етапі реформування). Щодо контролю проведення податкового аудиту можемо керуватися такими нормативно-правовими актами, як: Податковий кодекс України; постанова КМ України від 27.12.2010 № 1232 «Про затвердження Порядку проведення контролюючими органами зустрічних звірок» (зі змінами та доповненнями); постанова КМ України від 23.10.2013 № 805 «Про затвердження Порядку координації одночасного проведення планових перевірок (ревізій) контролюючими органами та органами державного фінансового контролю» (із змінами та доповненнями); наказ МФ України від 20.08.2015 № 727 «Про затвердження Порядку оформлення результатів документальних перевірок дотримання законодавства України з питань державної митної справи, податкового, валютного та іншого законодавства платниками податків – юридичними особами та їх відокремленими підрозділами» (із змінами і доповненнями); наказ МФ України від 28.02.2017 № 299 «Про затвердження форми запиту контролюючого органу на проведення зустрічної звірки»; наказ ДФС України від 17.07.2015 № 511 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації та проведення органами державної фіскальної служби зустрічних звірок, обміну податковою інформацією при здійсненні податкового контролю» тощо.

Стратегічний план розвитку ДФС на 2015–2018 рр. свого часу було доповнено ціллю «Проведення регулярної оцінки ефективності роботи структурних підрозділів ДФС України та її територіальних органів, формування системи управління якістю їх роботи». Крім того було розроблено «Стратегічні ініціативи розвитку ДФС до 2020 року», в яких окреслено 9 напрямів стратегічного розвитку фіскальної служби. Серед них визначено також ціль впровадження системи стимулювання та оцінки ефективності персоналу, зокрема, розробка і впровадження основних показників ефективності (КРІ) для оцінки структурних підрозділів та працівників [3].

На даний час ДФС України перебуває в режимі реорганізації (шляхом поділу на два окремі органи: Державну податкову та Державну митну служби), тож відповідно до розпорядження КМ України від 05.07.2019 № 542-р «Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику», питання підбору висококваліфікованого персоналу, а також розробки заходів щодо оцінювання їх діяльності (у т. ч. й підрозділів, до повноважень яких входить здійснення податкового аудиту) є пріоритетними й для новоствореної ДПС України.

У світовій практиці, управлінським інструментом для вирішення такого завдання є система ключових індикаторів оцінювання результативності (key performance indicators, далі – КРІ). КРІ – це набір кількісних показників, які використовуються

організацією з метою оцінки або порівняння результативності з точки зору досягнення стратегічних або оперативних цілей. У країнах з розвинутою економікою більшість компаній приватного та публічного секторів економіки функціонують на основі КРІ [4]. Таким чином, доцільним є запровадження системи КРІ й для оцінювання ефективності роботи податкового аудитора.

Як засвідчує світова практика, результативність діяльності податкових служб вимірюється на трьох основних рівнях [4]:

а) стратегічному – оцінюється результативність організації в цілому за допомогою ряду ключових показників, що, як правило, спрямовані на вимірювання фінансових результатів, рівня задоволення клієнтів, якості менеджменту та компетенції персоналу;

б) операційному – оцінюються безпосередні процеси та операції, направлені на досягнення цілей організації, а саме: якісне виконання покладених на неї функцій, що є необхідною умовою ефективного функціонування організації;

в) індивідуальному – спрямований на оцінювання результативності окремих працівників на основі визначених стандартів та цілей.

Концепція КРІ може охоплювати всі рівні діяльності установи, однак, у цьому дослідженні увага акцентована саме на оцінюванні повноти та якості проведення податкового аудиту фахівцями податкової служби, тобто, – індивідуальному рівні.

Деякі автори, розглядаючи критерії оцінювання ефективності діяльності податкових органів, виокремлюють щонайменше п'ять ключових індикаторів результативності, а саме: 1) загальний обсяг чистих податкових надходжень порівняно з прогнозними показниками; 2) загальні витрати порівняно із затвердженим бюджетом; 3) відношення витрат до надходжень; 4) частка добровільно сплачених податків та заповнених декларацій; 5) задоволення платників податків від діяльності податкових органів (за результатами проведення опитувань) [5, с. 32]. Застосування зазначених індикаторів дозволяє здійснити комплексне оцінювання результативності роботи податкового аудитора. Без сумніву, побудова системи контролю повноти та якості проведення податкового аудиту працівниками податкової служби повинна будуватися з урахуванням зазначених вище індикаторів.

Вчені виділяють 16 принципів, яким повинна відповідати ефективна система КРІ для досягнення максимального результату [5, с. 33–34], а саме: 1) узгодженість із стратегією та цілями організації; 2) фокусування на показниках стратегічної ваги; 3) репрезентативність; 4) реалістичність; 5) специфічність і зрозумілість індикаторів; 6) містить досяжні індикатори; 7) вимірюваність; 8) можливість слугувати базою для виведення загальних тенденцій; 9) погодженість з відповідальними за розрахунок особами; 10) публічність; 11) чітка визначеність підзвітності і відповідальності за формування показників; 12) періодичний перегляд індикаторів на предмет їх адекватності; 13) своєчасність; 14) зіставність (порівняння даних протягом різних часових проміжків, у межах цільових груп, тощо); 15) уникнення хибних стимулів; 16) об'єктивність. Застосування зазначених вище принципів дозволить не лише посилити ефективність діяльності контролюючих підрозділів, але й підвищити ефективність адміністрування податків.

Разом з тим у практиці побудови систем КРІ виділяють так звані SMART-принцип (від англ. smart – розумний), відповідно до якого система КРІ має бути: а) конкретною (specific) – націленою на конкретну сферу діяльності установи з метою її удосконалення; б) вимірюваною (measurable) – вимірювати прогрес у діяльності установи; в) досяжною (achievable) – визначати, відповідальних за її виконання; г) доречною (relevant) – передбачати, що поставлені завдання можуть бути реально досягнуті з урахуванням ресурсів, що є в установі; д) своєчасною (timely) – вказувати терміни досягнення результату [5, с. 35–36].

Аналіз наукових напрацювань з досліджуваної проблематики свідчить, що визначення критеріїв оцінювання якості та повноти проведення аудиту є складним науково-практичним завданням оскільки залежить від сукупності окремих чинників. Реалізацію цього завдання вбачається доцільним проводити комплексно, використовуючи наступні критерії: навантаження, результативності, дієвості та економічності [6, с. 176]. Такий підхід дозволяє всебічно й повно оцінити повноту та якість проведення податкового аудиту не лише окремим аудитором, чи підрозділом аудиту, але й у цілому по відомству.

Так, за критерієм навантаження можна здійснити розрахунок рівня макроекономічного, мезоекономічного (для порівняння показників податкового аудиту та його ефективності кількох територіальних податкових органів) та мікроекономічного навантаження контрольно-перевірочних заходів (аналіз ефективності діяльності конкретних суб'єктів контролю, тобто працівників податкового органу). Зокрема розрахунок рівня мікроекономічного навантаження контрольно-перевірочних заходів дозволяє здійснити оцінювання інтенсивності роботи інспектора, навантаження на одного податкового інспектора платниками податків, контрольного навантаження на платників податків податковими перевіркою, рівня навантаження на платників податків донарахованими за результатами податкових перевірок платежами [6, с. 177].

Відповідно, критерій результативності дозволяє зробити: 1) аналіз результативних податкових перевірок у загальній кількості здійснених перевірок у процесі аудиту; 2) оцінку результативності податкових перевірок на одного податкового інспектора; 3) аналіз обсягів стягнень (відшкодувань) за результатами однієї податкової перевірки. Таким чином, здійснення аналізу повноти та якості податкового контролю за критерієм результативності дозволяє охарактеризувати конкретні результати діяльності працівників фіскальних органів при проведенні контрольно-перевірочних заходів. У свою чергу, критерій дієвості дозволяє визначити рівень жорсткості податкового аудиту, проаналізувати обсяги донарахувань за актами однієї перевірки, а також фактично сплачених податкових зобов'язань до бюджету з донарахованих за результатами податкових перевірок сум, розрахувати коефіцієнта якості податкового аудиту й зробити оцінювання «узгодженості» податкового контролю [6, с. 177]. В цілому за критерієм дієвості можна оцінити ефективність контрольно-перевірочної роботи податкових аудиторів, а також спроможність органів податкового контролю забезпечити своєчасну та в повному обсязі сплату платниками податків податкових зобов'язань до бюджету.

У свою чергу, за критерієм економічності можна здійснити: 1) аналіз витрат фіскальних органів на проведення однієї перевірки; 2) оцінювання загальної економічної ефективності контрольно-перевірочної роботи податкових інспекторів; 3) аналіз вартості робочого часу, витраченого при проведенні перевірок податковими інспекторами [6, с. 177].

Застосування такого підходу дозволяє зробити комплексне й деталізоване оцінювання повноти та якості податкового аудиту на різних рівнях.

**Висновки.** Нині спеціалізованої методики діяльності податкових аудиторів для розкриття повноти та якості проведення аудиту податковими органами не напрацьовано. Як наслідок, одним з напрямів стратегічних ініціатив розвитку податкової служби є розробка і впровадження основних показників ефективності (KPI) для оцінювання ефективності роботи структурних підрозділів та працівників. Для реалізації цього завдання мають бути визначені основні принципи побудови системи контролю повноти та якості проведення податкового аудиту, критерії оцінювання роботи податкового аудитора, а також наслідки оцінювання повноти та якості проведення такого аудиту.

Оцінювання повноти та якості проведення податкового аудиту фахівцями податкової служби (індивідуальний рівень оцінювання діяльності ДПС) пропонується здійснювати шляхом застосування таких критеріїв як навантаження, результативність, дієвість та

економічність. Застосування такого підходу дозволить найбільш повно охопити всі аспекти контрольно-перевірочної діяльності та визначити: частку всіх податкових платежів (у т. ч. штрафних санкцій), донарахованих за результатами перевірок у загальному обсязі податкових надходжень; якість, результативність та ефективність перевірок за видами перевірок (у т. ч. у динаміці); навантаження на податкових інспекторів та ефективність їх діяльності; відповідність отриманих результатів критеріям віднесення суб'єктів господарювання до певного ступеню ризику; фискальний ефект проведених перевірок тощо. Крім того такий підхід дозволяє встановити наслідки оцінювання повноти та якості проведення такого аудиту працівниками податкової служби і в цілому ДПС.

### Список бібліографічного опису

1. John L. Mikesell. Administration and the Public Revenue System: A View of Tax Administration. 1974. № 34. Public Administration Review, 618 p.
2. Дугар Т. Є. Податковий аудит: проблеми європейського перетворення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-2-2017/32.pdf> (дата звернення: 10.06.2020).
3. Стратегічні ініціативи розвитку ДФС до 2020 року. URL: <http://sfs.gov.ua/data/files/218923.pdf> (дата звернення: 10.06.2020).
4. Хотенко О. Оцінка якості роботи ДФС за методикою KPI: імітація чи вихід? ГО «Інститут податкових реформ». 15.04.2016. URL: <http://ngoipr.org.ua/blog/otsinka-yakosti-roboti-dfs-za-metodikoyu-kpi-imitatsiya-chi-vihid/> (дата звернення: 10.06.2020).
5. Система ключових індикаторів результативності діяльності органів Міністерства доходів і зборів України: монографія / [Бридун Є. В., Вдовиченко А. М., Зубрицький А. І., Кирилюк І. В., Маланушенко Є. Л., Серебрянський Д. М.]; за заг. ред. А. М. Вдовиченка. К.: Алерта, 2013. 336 с.
6. Мельник М. І., Лещук І. В. Податковий контроль в Україні: проблеми та пріоритети підвищення ефективності: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України», 2015. 330 с.

### References

1. Mikesell, John L. (1974), "Administration and the Public Revenue System: A View of Tax Administration", *Public Administration Review*, № 34, 618 p.
2. Dugar, T. Je. (2017), "Tax audit: problems of European transformation", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogho ghumanitarnogho universytetu*, available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-2-2017/32.pdf> (Accessed: 10 Jun. 2020).
3. State Fiscal Service of Ukraine, (2018), "Strategic initiatives for the development of the SFS until 2020", available at: <http://sfs.gov.ua/data/files/218923.pdf> (Accessed: 10 Jun. 2020).
4. Khotenko, O. (2016), "Assessment of the quality of SFS work according to the KPI method: imitation or out?" GhO "Instytut podatkovykh reform", available at: <http://ngoipr.org.ua/blog/otsinka-yakosti-roboti-dfs-za-metodikoyu-kpi-imitatsiya-chi-vihid/> (Accessed: 10 Jun. 2020).
5. Brydun, Je. V. Vdovychenko, A. M. Zubryckyj, A. I. Kyryljuk, I. V. Malanushenko, Je. L. and Serebrjanskyj, D. M. (2013), *Systema ključovykh indyktoriv rezuljtatyvnosti djialjnosti orghaniv Ministerstva dokhodiv i zboriv Ukrajinjy* [System of key indicators the effectiveness of the bodies of the Ministry of Revenue and Duties of Ukraine], Kyiv: Alerta, Ukraine.
6. Meljnyk, M. I. and Leshhukh, I. V. (2015), *Podatkovyj kontrolj v Ukrajinj: problemy ta priorytety pidvyshhennja efektyvnosti* [Tax control in Ukraine: problems and priorities for improving efficiency], DU "Instytut rehionaljnykh doslidzhenj im. M. I. Dolishnjogho NAN Ukrajinj", Ljviv, Ukraine.

Дата подання публікації 11.06.2020 р.

УДК 657.1

Писаренко Т.М., к.е.н., доцент

<https://orcid.org/0000-0001-5018-0546>**ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ***Луцький національний технічний університет*

Діяльність бюджетних установ має свої особливості, які зумовлюють відповідну специфіку нормативного забезпечення облікового процесу в установах державного сектору. Метою написання статті є проведення аналізу нормативно-правового забезпечення облікового процесу господарської діяльності бюджетних установ.

Нормативне забезпечення обліку – це комплекс нормативно-правових документів, які встановлюють єдині вимоги до ведення обліку у бюджетних установах.

Нормативна база є сукупним відображенням соціального, політичного, економічного, міжнародного впливів. У роботі розглянуто розвиток бюджетного обліку у 20-21 столітті. Виникнення різних форм власності після 1991 року призвело до суттєвих реформаційних процесів у бюджетному обліку.

Нормативно-правове забезпечення обліку у бюджетних установах можна поділити на три рівні: вищий рівень – регулює діяльність всіх суб'єктів господарювання, незалежно від форми власності; середній рівень – характеризується нормативним забезпеченням обліку діяльності установ державного сектору економіки; нижчий рівень – визначає перелік нормативів, які розроблені і функціонують виключно для забезпечення діяльності конкретної установи.

Основою ведення обліку є базові нормативи, які прийняті основним законодавчим органом України і визначають правові засади функціонування суб'єктів господарювання різних форм власності. Сюди відноситься Конституція України, Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, Трудовий Кодекс України, Кодекс про адміністративні правопорушення, Податковий Кодекс України. У цій нормативній ланці важливо виділити, Бюджетний кодекс України та Закон України «Про Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Середній рівень нормативно-правового забезпечення включає у себе нормативні акти, які визначають методику обліку активів, пасив та господарських процесів у бюджетних установах.

Ознайомлення практикуючого бухгалтера з нормативами вищої і середньої ланок дає базові знання щодо діючої методики обліку у бюджетних установах. Але кожна бюджетна установа має свої особливості у побудові облікового процесу. Керівник бюджетної установи затверджує пакет внутрішніх документів, які визначають правила функціонування цієї установи: штат працівників та посадові оклади, форма оплати праці, посадові обов'язки штатних працівників, облікова політика бюджетної установи. Слід зазначити, що керівник бюджетної установи формує свою облікову політику у відповідності до діючого законодавства.

Нормативна база з обліку в бюджетних установах знаходиться у процесі реформування і постійних змін. Зміни зумовлені глобалізаційними процесами, які відбуваються у світі та прагненням України приєднатися до них.

*Ключові слова: бюджетна установа, державний сектор, нормативно-правове забезпечення обліку.*

**ASSESSMENT OF REGULATORY AND LEGAL SUPPORT OF ACCOUNTING OF ECONOMIC ACTIVITY OF BUDGET INSTITUTIONS***Lutsk National Technical University*

The activity of budgetary institutions has its peculiarities, namely: they are a component of the budget system of Ukraine; carry out activities on the rights of state or communal property; the purpose of the activity is not to make a profit; receive financial resources from the budgets of the respective levels; the financial condition of the budgetary institution is determined by the adequacy and timeliness of financial resources from the budgets of the respective levels.

These features determine the corresponding specifics of the regulatory support of the accounting process in public sector institutions.

Regulatory support of accounting is a set of legal documents that establish uniform requirements for accounting in budgetary institutions.

The regulatory framework is a collective reflection of social, political, economic, international influences. The paper considers the development of budget accounting in the 20-21 century. The emergence of various forms of ownership after 1991 has led to significant reform processes in budget accounting.

Regulatory and legal support of accounting in budgetary institutions can be divided into three levels: higher level - regulates the activities of all business entities, regardless of ownership; middle level - is characterized by regulatory support for accounting of public sector institutions; lower level - determines the list of standards that are developed and operate solely to ensure the activities of a particular institution.

The basis of accounting is the basic standards adopted by the main legislative body of Ukraine and determine the legal basis for the operation of economic entities of various forms of ownership. These include the Constitution of Ukraine, the Commercial Code of Ukraine, the Civil Code of Ukraine, the Labor Code of Ukraine, the Code of Administrative Offenses, the Tax Code of Ukraine. In this normative link, it is important to highlight the Budget Code of Ukraine and the Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine».

The average level of regulatory support includes regulations that determine the methodology of accounting for assets, liabilities and business processes in budgetary institutions.

Familiarization of a practicing accountant with the standards of higher and middle levels provides basic knowledge about the current methods of accounting in budgetary institutions. But each budgetary institution has its own peculiarities in the construction of the accounting process. The head of the budget institution approves a package of internal documents that define the rules of operation of this institution: staff and salaries, form of remuneration, job responsibilities of staff, accounting policy of the budget institution. It should be noted that the head of the budget institution forms its accounting policy in accordance with applicable law.

The regulatory framework for accounting in budgetary institutions is in the process of reform and constant change. The changes are due to the globalization processes taking place in the world and Ukraine's desire to join them.

*Key words: budgetary institution, public sector, regulatory and legal support of accounting.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** При першій згадці про бюджетні установи у нашій уяві виникають дитячі садочки, школи, коледжі, вищі учбові заклади, державні лікувальні заклади, установи культури, військового комплексу, захисту внутрішнього правопорядку у державі.

Бюджетні установи становлять значну частку суб'єктів господарювання України з важливим соціальним призначенням. Особливістю їх діяльності є фінансування господарських процесів за рахунок коштів відповідних бюджетів. Власне особливості їх фінансування і зумовлюють назву таких установ. Наявність спеціальних коштів не змінює статусу цих установ, оскільки можливість отримання таких коштів зумовлена діяльністю з використання ресурсів, отриманих за рахунок бюджетних коштів.

Не зважаючи на джерела фінансування, ці установи функціонують як цілісний господарюючий суб'єкт і мають відповідну організаційну структуру. Діяльність установ державного сектору є чітко регламентованою. Але така регламентація ніяким чином не перекреслює потребу в застосуванні елементів методу управлінського обліку. Налагодження управлінського обліку у бюджетному секторі економіки зумовлене обмеженістю фінансових ресурсів і необхідністю їхнього раціонального використання.

Останні роки відбувалися зміни у бюджетному обліку. Передумовою цих змін було прийняття відповідних нормативних документів:

– Постанова КМУ від 16.01.2007 р. № 34 «Про затвердження Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі України на 2007–2015 рр.» [1];

– Розпорядження КМУ від 20.06.2018 р. № 437-р «Про схвалення Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року» [2].

В рамках реалізації Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі було розроблено і прийнято 19 Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, внесено необхідні зміни до Бюджетного кодексу України та Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а також до іншого бюджетного законодавства, сформовано порядок організації роботи бухгалтерських служб та головних бухгалтерів бюджетних установ тощо. Однак, наведені вище позитивні результати модернізації обліку в державному секторі не вплинули на вирішення нагальної проблеми бюджетного обліку – формування підсистеми

управлінського обліку в бюджетних установах. Саме ця підсистема обліку виходить на перший план і потребує подальшого вивчення.

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

Питання організації управлінського обліку в бюджетних установах висвітлені у працях вітчизняних науковців, серед яких: Атамас П.Й. [3], Голов С.В. [4], Джога Р.Т. [5], Канєва Т.В. [6], Клименко О.М. [7], Кондратюк І.О. [8], Кондрашова Т.М. [9], Левицька С.О. [10], Пігош В. [11], Свірко С.В. [12, 13], Чечуліна О.О. [14], Чумаченко М.Г. [15] та інші. Не зважаючи на значну кількість наукових праць фахівців у цій сфері, питання є актуальним та потребує подальших досліджень.

**Цілі статті.** Метою написання статті є висвітлення теоретичних підходів до організації управлінського обліку в бюджетних установах та розробка пропозицій щодо налагодження процесу управлінського обліку в установах державного сектору.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Організація управлінського обліку в бюджетних установах повинна забезпечити ефективну роботу всієї бюджетної структури при використанні обмежених державних ресурсів.

Оскільки облік у бюджетних установах, як і облік інших суб'єктів господарювання (мається на увазі ті суб'єкти господарювання, які функціонують виключно за рахунок власних коштів і основною метою діяльності яких є отримання прибутку) регламентується Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [16], то питання організації управлінського обліку належать до компетенції керівника такої бюджетної установи.

Слід відмітити, що управлінський облік, як облік, що продукує інформацію для прийняття управлінських рішень, завжди був притаманний для бюджетної установи. Це, перш за все, пов'язане з постійним обмеженням бюджетних ресурсів та необхідністю вирішувати першочергові питання виживання бюджетної структури.

Сьогоднішній стан бюджетної сфери має низку проблем: у багатьох випадках розширений штат працівників і обмеженість фінансових ресурсів. Розширення штату працівників ґрунтувалося на збільшенні обсягів бюджетних послуг, які мали надавати громадянам. Особливістю бюджетних послуг була їх повна або часткова безоплатність та встановлення гарантованого мінімуму для населення. Безоплатність бюджетних послуг і низька оплата праці у цій сфері зумовила низьку їх якість. Держава поставила завдання покращити якість бюджетних послуг. Одним із шляхів такого якісного покращення вбачалося зменшення чисельності працівників бюджетної сфери і збільшення оплати праці тим, хто залишився. Але різке скорочення працівників бюджетних установ має негативну соціальну складову та поглиблює соціальну напругу в суспільстві. Крім реального скорочення часто має місце імітація такого процесу. Власне мова йде про анонсування скорочення одних структур і через певний проміжок часу виникнення інших структур, які дублюють функції попередників, або тих, які вже давно працюють у цій сфері. Все це не призводить до покращення фінансового стану бюджетної системи з її обмеженими фінансовими ресурсами у доволі небагатій країні.

Зазначені вище аргументи вказують на необхідність організації управлінського обліку у бюджетній установі з метою прийняття оптимальних управлінських рішень.

Налагодження управлінського обліку в установі належить до компетенції керівника [16], а вже організацією такого обліку буде займатися головний бухгалтер установи.

Нормативної регламентації управлінського обліку на рівні держави немає, тому система організації обліку буде відрізнятися у кожній установі. Разом з тим, потрібно зазначити, що бюджетний облік є надзвичайно регламентованим і спрямованим на раціональне використання бюджетних коштів.

Організація управлінського обліку в установі передбачає комплекс дій відповідальної особи (головного бухгалтера) по розробці методики ведення обліку,

технічного забезпечення отримання аналітичних даних та побудову системи організаційних відносин для забезпечення надходження аналітичних даних.

Базовим моментом організації управлінського обліку в установі є розробка методики ведення такого обліку. Оскільки сенс управлінського обліку полягає в прийнятті виваженого рішення відповідно до базових принципів функціонування всього бюджетного сектору економіки, то перед головним бухгалтером постає питання організації роботи з інформаційними потоками в установі.



Рис. 1. Організація роботи з інформаційними потоками в бюджетній установі

Фактично алгоритм роботи з інформаційними потоками є надзвичайно простий і характерний для будь-якої господарської структури.

Розробка методики ведення управлінського обліку повинна забезпечити вирішення окремих питань, які необхідно буде затвердити внутрішнім розпорядчим документом установи. Серед цих питань наступні:

- визначення центрів відповідальності з відповідальними особами. У якості центрів відповідальності може бути освітня послуга у навчальному закладі, медична послуга у лікувальному закладі, послуга по оформленню документа та інші види діяльності установ державного сектору. Крім того, може бути окремо виділена діяльність самостійного структурного підрозділу установи, якщо виникають різні думки щодо доцільності його функціонування;

- визначення статей витрат у розрізі центрів відповідальності;
- визначення порядку віднесення витрат на центри відповідальності з чітким механізмом розподілу накладних витрат;
- визначення механізму розподілу доходів між центрами відповідальності;
- розробка критеріїв прийняття управлінських рішень у розрізі відповідних центрів відповідальності.

З метою поглиблення методологічних підходів до організації управлінського обліку доцільно розробити систему рахунків та інформацію, яку вони надають у розрізі конкретних центрів відповідальності. Чітка регламентація бюджетного обліку передбачає узгодження підходів до організації управлінського обліку з нормативною базою. Мова йде про нормування витрат на окремі види послуг установ державного сектору.

Після визначення методики ведення управлінського обліку постає питання налагодження технічного процесу його здійснення. У цьому напрямку необхідно розробити засоби відображення результатів обліку. Мова йде про перелік таблиць, у яких можна буде узагальнити оброблену інформацію у чітко визначених рамках. Зазвичай в управлінському обліку для цих потреб використовують бюджети. Бюджети представляють собою комплекс планових показників, розроблених на основі діючих нормативних документів, що регулюють діяльність установ бюджетної сфери. Так, у

сфері освіти, це можуть бути стандарти освіти, які передбачають певні години на підготовку фахівців на норми оплати праці викладацького складу. У медичній сфері мова буде йти про норми рівня медичного забезпечення пацієнтів та нормативні витрати на надання медичних послуг. Тобто має бути розроблений макет кінцевого бюджету витрат окремого центру відповідальності та макети підсистеми різних допоміжних бюджетів, які деталізують інформацію, представлену в основному бюджеті. Витратна частина бюджетів повинна передбачати відповідні джерела покриття цих витрат. Тому важливим кроком є формування бюджетів надходжень у розрізі центрів відповідальності. Крім того повинні бути зазначені контрольні суми для узгодження системи бюджетів.

Після вирішення методичних і технічних питань бухгалтер (головний бухгалтер) має розписати джерела надходження вихідної інформації (табл. 1).

Таблиця 1

Джерела надходження інформації про діяльність центру відповідальності  
 Центр відповідальності: надання послуг копіювання (як приклад)

| Об'єкт дослідження | Складові об'єкта дослідження     | Первинні документи  | Структурний підрозділ, посадова особа, яка відповідальна за надання інформації  | Термін надходження у бухгалтерію   |
|--------------------|----------------------------------|---|---|--|
| Витрати            | Матеріальні витрати              | Накладна, акт на списання матеріальних цінностей, лімітно-забірна картка, вимога                      | Склад матеріальних цінностей, завідувач складом   | Електронна копія – відразу ж після здійснення операції, паперовий варіант – протягом 3-х днів після здійснення операції. Паперова копія первинних документів додається одночасно із матеріальним звітом матеріально-відповідальної особи |
|                    | Заробітна плата                  | Акт виконаних робіт, розрахункова відомість   | Планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів; бухгалтер по заробітній платі   | По завершенні господарської операції   |
|                    | Відрахування на соціальні заходи | Довідка-розрахунок  | Бухгалтерія; бухгалтер по заробітній платі  | По завершенні господарської операції   |
|                    | Амортизація                      | Довідка-розрахунок  | Бухгалтерія; бухгалтер з обліку основних засобів  | Щомісяця, не пізніше 30-го числа   |
|                    | Інші витрати                     | Рахунки, акти виконаних робіт, накладні, товарні чеки та інші виправдні документи, довідки-розрахунки | Бухгалтерія, планово-економічний відділ, обслуговуючі господарства; бухгалтер по розрахунках, економіст, головний енергетик, головний інженер | Щомісяця, не пізніше 30-го числа   |

Обов'язки надання інформації можуть бути закріплені у відповідних посадових інструкціях.

**Висновки.** Організація управлінського обліку є творчим процесом в установі. Основне призначення управлінського обліку – прийняття об'єктивного управлінського

рішення. Саме це є надзвичайно актуальним завданням в умовах обмежених бюджетних коштів. Нами було виділено три основних моменти, на які необхідно зробити акцент при організації управлінського обліку в бюджетній установі: методичний, технічний, організаційний. Також у роботі в загальному окреслено ті питання, які повинні бути вирішені на кожному етапі організаційного процесу. Перелік питань, які мають бути висвітлені на кожному етапі організаційного процесу є індивідуальними для кожної установи і основне їх завдання полягає у забезпеченні аналітичного персоналу всією важливою інформацією на етапі прийняття управлінського рішення.

### Список бібліографічного опису

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007–2015 роки» від 16.01.07 р. № 34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2007-%D0%BF> (дата звернення 05.05.2020).
2. Розпорядження КМУ від 20.06.2018 р. № 437-р «Про схвалення Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80> (дата звернення 05.05.2020).
3. Атамас П.Й. Управлінський облік: Навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.
4. Голов С.Ф. Управлінський облік. К. : Лібра, 2003. 704 с.
5. Джога Р.Т. Бухгалтерський облік у бюджетних установах. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 284 с.
6. Канева Т.В. Облік доходів і видатків спеціального фонду бюджетних установ : автореф. дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз і аудит». Київ, 2002. 21 с.
7. Клименко О.М., Полякова О.В. Удосконалення управління витратами в бюджетних установах шляхом впровадження управлінського обліку. Науковий вісник ЧДІЕУ № 2 (22), 2014. URL: [file:///D:/Downloads/27391-49204-1-SM%20\(2\).pdf](file:///D:/Downloads/27391-49204-1-SM%20(2).pdf) (дата звернення 05.05.2020).
8. Кондратюк І.О. Окремі категорії управлінського обліку в бюджетному процесі. Вісник Хмельницького національного університету. 2007. № 3. С. 227–229.
9. Кондрашова Т. М. Управлінський облік в державних вищих навчальних закладах [Текст]: дис.... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. К., 2007. 20 с.
10. Левицька С.О. Облік та контроль діяльності неприбуткових організацій: Монографія. Рівне: НУВГП, 2005. 347с.
11. Пігош В. Формування системи управлінського обліку в державних вищих навчальних закладах. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 2 (7). С. 170-179. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12pvavnz.pdf> (дата звернення 05.05.2020).
12. Свірко С.В. Концентрація управлінського обліку в бюджетних установах України. Вчені записки. Науковий збірник. Вип. 14. Ч. 2. К. : КНЕУ, 2012. С.167–173.
13. Свірко С.В. Передумови виникнення фінансового та управлінського обліку в бюджетних установах України. Фінанси, облік і аудит. Збірник наукових праць. № 27 (1). К. : КНЕУ, 2016. С. 244–259.
14. Чечуліна О.О. Світові тенденції та перспективи розвитку державного фінансового контролю. Фінансовий контроль. 2013. № 11. С. 28–30.
15. Чумаченко Н.Г. Развитие управленческого учета в Украине. Світ бухгалтерського обліку. 1998. № 10. С. 2.
16. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. №996 -XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення 05.05.2020).

### References

1. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Stratehii modernizatsii systemy bukhgalterskoho obliku v derzhavnomu sektori na 2007–2015 roky» vid 16.01.07 r. № 34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2007-%D0%BF> (data zvernennia 05.05.2020).
2. Rozporiadzhennia KМУ vid 20.06.2018 r. № 437-r «Pro skhvalennia Stratehii modernizatsii systemy bukhgalterskoho obliku ta finansovoi zvitnosti v derzhavnomu sektori na period do 2025 roku. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80> (data zvernennia 05.05.2020).
3. Atamas P.Y. Upravlinskyi oblik: Navchalnyi posibnyk. K. : Tsentri navchalnoi literatury, 2006. 440 s.
4. Holov S.F. Upravlinskyi oblik. K. : Libra, 2003. 704 s.
5. Dzhoha R.T. Bukhgalterskyi oblik u biudzhetykh ustanovakh. Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2003. 284 s.
6. Kanieva T.V. Oblik dokhodiv i vydatkiv spetsialnogo fondu biudzhetykh ustanov : avtoref. dys. ... kand. ek. nauk : spets. 08.06.04 «Bukhgalterskyi oblik, analiz i audyt». Kyiv, 2002. 21 s.
7. Klymenko O.M., Poliakova O.V. Udoshkonalennia upravlinnia vytratamy v biudzhetykh ustanovakh shliakhom vprovadzhenia upravlinskoho obliku. Naukovyi visnyk ChDIEU № 2 (22), 2014. URL: [file:///D:/Downloads/27391-49204-1-SM%20\(2\).pdf](file:///D:/Downloads/27391-49204-1-SM%20(2).pdf) (data zvernennia 05.05.2020).
8. Kondratiuk I.O. Okremi katehorii upravlinskoho obliku v biudzhetnomu protsesi. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. 2007. № 3. S. 227–229.
9. Kondrashova T. M. Upravlinskyi oblik v derzhavnykh vyshchyykh navchalnykh zakladakh [Tekst]: dys.... kand. ekon. nauk : 08.00.09. Kyiv. nats. ekon. un-t im. V.Hetmana. K., 2007. 20 s.
10. Levyska S.O. Oblik ta kontrol diialnosti neprybutkovykh orhanizatsii: Monohrafiia. Rivne: NUVHP, 2005. 347s.

- 11.Pihosh V. Formuvannia systemy upravlinskoho obliku v derzhavnykh vyshchyykh navchalnykh zakladakh. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava. 2012. Vyp. 2 (7). S. 170-179. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12pvavnz.pdf> (data zvernennia 05.05.2020).
- 12.Svirko S.V. Kontseptualizatsiia upravlinskoho obliku v biudzhethnykh ustanovakh Ukrainy. Vcheni zapysky. Naukovyi zbirnyk. Vyp. 14. Ch. 2. K. : KNEU, 2012. S.167–173.
- 13.Svirko S.V. Peredumovy vynyknennia finansovoho ta upravlinskoho obliku v biudzhethnykh ustanovakh Ukrainy. Finansy, oblik i audyt. Zbirnyk naukovykh prats. № 27 (1). K. : KNEU, 2016. S. 244–259.
- 14.Chechulina O.O. Svitovi tendentsii ta perspektyvy rozvytku derzhavnogo finansovoho kontroliu. Finansovyi kontrol. 2013. № 11. С. 28–30.
- 15.Chumachenko N.H. Razvytye upravlencheskoho ucheta v Ukrainy. Svit bukhhalterskoho obliku. 1998. № 10. S. 2.
- 16.Zakon Ukrainy «Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini» vid 16.07.1999 r. №996 -XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (data zvernennia 05.05.2020).

Дата подання публікації 02.06.2020 р.

УДК 657.1

Зеленко С.В., к.е.н., доцент

Zelenko S. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

<https://orcid.org/0000-0001-6074-1749>

Писаренко Т.М., к.е.н., доцент

Pysarenko T. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

<https://orcid.org/0000-0001-5018-0546>

## ОЦІНКА НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

*Луцький національний технічний університет*

Діяльність бюджетних установ має свої особливості, які зумовлюють відповідну специфіку нормативного забезпечення облікового процесу в установах державного сектору. Метою написання статті є проведення аналізу нормативно-правового забезпечення облікового процесу господарської діяльності бюджетних установ.

Нормативне забезпечення обліку – це комплекс нормативно-правових документів, які встановлюють єдині вимоги до ведення обліку у бюджетних установах.

Нормативна база є сукупним відображенням соціального, політичного, економічного, міжнародного впливів. У роботі розглянуто розвиток бюджетного обліку у 20-21 столітті. Виникнення різних форм власності після 1991 року призвело до суттєвих реформаційних процесів у бюджетному обліку.

Нормативно-правове забезпечення обліку у бюджетних установах можна поділити на три рівні: вищий рівень – регулює діяльність всіх суб'єктів господарювання, незалежно від форми власності; середній рівень – характеризується нормативним забезпеченням обліку діяльності установ державного сектору економіки; нижчий рівень – визначає перелік нормативів, які розроблені і функціонують виключно для забезпечення діяльності конкретної установи.

Основою ведення обліку є базові нормативи, які прийняті основним законодавчим органом України і визначають правові засади функціонування суб'єктів господарювання різних форм власності. Сюди відноситься Конституція України, Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, Трудовий Кодекс України, Кодекс про адміністративні правопорушення, Податковий Кодекс України. У цій нормативній ланці важливо виділити, Бюджетний кодекс України та Закон України «Про Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Середній рівень нормативно-правового забезпечення включає у себе нормативні акти, які визначають методiku обліку активів, пасив та господарських процесів у бюджетних установах.

Ознайомлення практикуючого бухгалтера з нормативами вищої і середньої ланок дає базові знання щодо діючої методики обліку у бюджетних установах. Але кожна бюджетна установа має свої особливості у побудові облікового процесу. Керівник бюджетної установи затверджує пакет внутрішніх документів, які визначають правила функціонування цієї установи: штат працівників та посадові оклади, форма оплати

праці, посадові обов'язки штатних працівників, облікова політика бюджетної установи. Слід зазначити, що керівник бюджетної установи формує свою облікову політику у відповідності до діючого законодавства.

Нормативна база з обліку в бюджетних установах знаходиться у процесі реформування і постійних змін. Зміни зумовлені глобалізаційними процесами, які відбуваються у світі та прагненням України приєднатися до них.

*Ключові слова: бюджетна установа, державний сектор, нормативно-правове забезпечення обліку.*

## ASSESSMENT OF REGULATORY AND LEGAL SUPPORT OF ACCOUNTING OF ECONOMIC ACTIVITY OF BUDGET INSTITUTIONS

*Lutsk National Technical University*

The activity of budgetary institutions has its peculiarities, namely: they are a component of the budget system of Ukraine; carry out activities on the rights of state or communal property; the purpose of the activity is not to make a profit; receive financial resources from the budgets of the respective levels; the financial condition of the budgetary institution is determined by the adequacy and timeliness of financial resources from the budgets of the respective levels.

These features determine the corresponding specifics of the regulatory support of the accounting process in public sector institutions.

Regulatory support of accounting is a set of legal documents that establish uniform requirements for accounting in budgetary institutions.

The regulatory framework is a collective reflection of social, political, economic, international influences. The paper considers the development of budget accounting in the 20-21 century. The emergence of various forms of ownership after 1991 has led to significant reform processes in budget accounting.

Regulatory and legal support of accounting in budgetary institutions can be divided into three levels: higher level - regulates the activities of all business entities, regardless of ownership; middle level - is characterized by regulatory support for accounting of public sector institutions; lower level - determines the list of standards that are developed and operate solely to ensure the activities of a particular institution.

The basis of accounting is the basic standards adopted by the main legislative body of Ukraine and determine the legal basis for the operation of economic entities of various forms of ownership. These include the Constitution of Ukraine, the Commercial Code of Ukraine, the Civil Code of Ukraine, the Labor Code of Ukraine, the Code of Administrative Offenses, the Tax Code of Ukraine. In this normative link, it is important to highlight the Budget Code of Ukraine and the Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine».

The average level of regulatory support includes regulations that determine the methodology of accounting for assets, liabilities and business processes in budgetary institutions.

Familiarization of a practicing accountant with the standards of higher and middle levels provides basic knowledge about the current methods of accounting in budgetary institutions. But each budgetary institution has its own peculiarities in the construction of the accounting process. The head of the budget institution approves a package of internal documents that define the rules of operation of this institution: staff and salaries, form of remuneration, job responsibilities of staff, accounting policy of the budget institution. It should be noted that the head of the budget institution forms its accounting policy in accordance with applicable law.

The regulatory framework for accounting in budgetary institutions is in the process of reform and constant change. The changes are due to the globalization processes taking place in the world and Ukraine's desire to join them.

*Key words: budgetary institution, public sector, regulatory and legal support of accounting.*

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

Відповідно до бюджетного Кодексу України, бюджетні установи – «органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету. Бюджетні установи є неприбутковими» [1].

Фактично бюджетні установи забезпечують розвиток науки, освіти, охорони здоров'я, оборони держави, соціального захисту, культури, мистецтва і фізичної культури. Тобто це ті сфери життя суспільства, які не буде фінансувати окрема підприємницька структура або особисто громадянин країни, оскільки результатами

діяльності буде користуватися все населення країни. Держава ж, акумулюючи фінансові ресурси з різних джерел (податки, внутрішні та зовнішні позики, благодійні фонди та інше), виступає гарантом надання всіх цих послуг у належних обсягах та належній якості безпосередньо через діяльність бюджетних установ.

Останні роки у нормативному забезпеченні бюджетного обліку відбуваються суттєві зміни. Спробуємо оцінити їх вплив на організацію облікового процесу в бюджетних установах.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблемні питання облікової політики у бюджетних установах висвітлювали провідні науковці у своїх працях та навчально-методичних виданнях. Серед них Атамас П.Й., Джога Р.Т., Канева Т.В., Кондрашова Т.М., Кравчук Н.В., Лень В.С., Свірко С.В., Пігош В.А., Хорунжак Н.М., Черкашина Т.В. та ін. Особливо актуальними для бухгалтера є питання щодо нормативного забезпечення обліку. Нормативна база у будь-якому секторі економіки постійно змінюється внаслідок зміни або коригування стратегії розвитку держави. У державному секторі економіки продовжується процес реформування обліку, який призводить до зміни нормативно-правового забезпечення обліку. Саме ці зміни зумовлюють підвищену увагу до нормативно-правових актів як з боку практиків, так і з боку науковців. Саме тому тематика дослідження є актуальною.

**Цілі статті.** Метою написання статті є проведення аналізу нормативно-правового забезпечення облікового процесу господарської діяльності бюджетних установ.

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

Діяльність бюджетних установ має свої особливості, а саме:

- виступають складовою бюджетної системи України;
- здійснюють діяльність на правах державної чи комунальної власності;
- метою діяльності не є отримання прибутку, оскільки бюджетні установи є неприбутковими господарськими структурами;
- отримують фінансові ресурси для забезпечення своєї діяльності з бюджетів відповідних рівнів;
- фінансовий стан бюджетної установи визначається достатністю та своєчасністю надходжень фінансових ресурсів з бюджетів відповідних рівнів.

Саме ці особливості зумовлюють відповідну специфіку нормативного забезпечення облікового процесу в установах державного сектору.

Нормативне забезпечення обліку – це комплекс нормативно-правових документів, які встановлюють єдині вимоги до ведення обліку у державному господарстві. У якості державного господарства виступають державний сектор економіки, господарська діяльність за різними галузями народного господарства, банківський сектор. Слід відмітити, що нормативне забезпечення передбачає регламентацію всієї облікової системи держави.

Нормативні акти відображають рівень розвитку соціально-економічної формації. Власне нормативна база є сукупним відображенням соціального, політичного, економічного, міжнародного впливів.

Щодо характеристики нормативного забезпечення облікового процесу у бюджетних установах, то обмежимося часовим проміжком, який охоплює 20-21 століття.

Тривалий період Україна перебувала у складі Радянського Союзу. Держава, яка функціонувала на основі єдиної форми власності – державної, створила бюджетний облік. Особливістю тогочасної фінансової системи була тотальна централізація фінансових ресурсів у єдиному центрі. Фактично всі підприємства, які були державними, мали право на певний відсоток від прибутку для власного економічного розвитку. Все інше підприємства зобов'язані були перераховувати по різних каналах до бюджетів

різних рівнів. Але кінцева мета надходження цих коштів – загальний бюджет Радянського Союзу. Саме з нього ці кошти потім виділялися на потреби тих регіонів, які й заробляли кошти. Цей період розвитку обліку науковці називають періодом побудови соціалістичного обліку. Функціонувала громіздка і нераціональна система фінансових потоків, яка першочергово задовольняла інтереси політичної верхівки. Фінансові ресурси розподілялися нерівномірно, неефективно з частими незрозумілими втратами у процесі такого розподілу.

Потреба у контролі за фінансовими ресурсами, які привласнювала собі тоталітарна система Радянського Союзу зумовила встановлення єдиної методології ведення обліку у всіх бюджетних установах та жорсткої централізації обліку.

1991 рік став знаковим для розвитку бюджетного обліку. Цей рік – рік проголошення незалежності України. Разом з незалежністю країни з'явилися форми власності, які відмінні від державної, що призвело до змін у бюджетному обліку.

Розвиток нормативного забезпечення обліку бюджетних установ за період після 1991 року і до нашого часу умовно можна поділити на такі етапи:

–1991-2007 роки – період паралельного існування нормативів часів Радянського Союзу та нормативів незалежної України;

–2007-2015 роки – курс на інтеграцію у світове господарство, кардинальні зміни у нормативному забезпеченні обліку шляхом орієнтації на міжнародні стандарти обліку у державному секторі; розробка базових нормативів ведення обліку у державному секторі;

–2015 рік – наш час: подальше вдосконалення законодавства з обліку та звітності у державному секторі (підготовчі роботи з перекладу на українську мову міжнародних стандартів обліку у державному секторі, внесення змін до окремих діючих національних положень (стандартів) обліку для універсалізації обліку, розробка методичних рекомендацій до застосування національних положень (стандартів) обліку); вдосконалення методики обліку у державному секторі (застосування методу нарахувань щодо операцій з виконання бюджетів різних рівнів); вдосконалення системи обробки облікової інформації та відображення її у звітності.

Період після 1991 року бюджетний облік довгий час не мав таких відчутних змін у нормативній базі, оскільки обліковці керувалися переважно тими нормативами, які були затверджені раніше. Але потреба у змінах вже була очевидною. Знаковим було прийняття Закону України «Про власність» від 7.02.1991 р. № 697-ХІІ. У цьому законі було закріплено поняття приватної, колективної, державної власності. Тобто поява інших форм власності, крім єдиної державної вже руйнувала існуючий методичний підхід до обліку взагалі. Визрівала потреба у реформуванні всієї системи обліку і розробці нових нормативів.

Але зміни у бюджетному обліку тривали досить інертно і довго. Так, для прикладу можна згадати Інструкцію з бухгалтерського обліку в установах і організаціях, які перебувають на Державному бюджеті СРСР, котру затвердило Міністерство фінансів колишнього СРСР 10 березня 1987 року. Цим нормативом користувалися бухгалтери незалежної України хоч і з деякими обмеженнями, але до 2015 року. Остаточна її відміна датована наказом МФУ від 23.07.2015 р. № 1219 р. [2].

У 1993 році КМУ окремою постановою затвердив «Положення про організацію бухгалтерського обліку і звітності в Україні» [3], яке замінило тимчасово основний закон про бухгалтерський облік.

Історія розвитку України вказує на постійне її тяжіння до інтеграції у світову економічну систему. Ці прагнення зумовили прийняття у 1998 році програми реформування бухгалтерського обліку із застосуванням міжнародних стандартів [4]. Ця програма не торкалася бюджетного сектору, але й там відбувалися суттєві зміни:

- 1995 – створення Державного казначейства України;
- 1997 – впровадження казначейської системи виконання Державного бюджету;
- 1998 – розробка нової бюджетної класифікації, затвердженої наказом МФУ від 03.12.97 р. №265; запровадження нового механізму складання єдиного кошторису доходів і видатків бюджетної установи, затвердженого Постановою КМУ від 16.02.98 р. №164; прийняття нового плану рахунків бухгалтерського обліку виконання державного та місцевого бюджетів, затвердженого наказом ГУДКУ від 24.12.97 р. №137; затвердження Інструкції про порядок використання і обліку позабюджетних коштів бюджетних установ та звітності про них, затверджена наказом ГУДКУ від 11.08.98 р. №63.

Знаковим став 1999 рік, у який було прийнято Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. №996 –XIV. В кінці цього ж року був прийнятий План рахунків бухгалтерського обліку бюджетних установ, затверджений наказом ГУДКУ від 10.12.99 р. №114, який проіснував до 2014 року.

Сьогодні ще більше змінило нормативне забезпечення обліку у бюджетних установах.

У 2007 році був прийнятий нормативний документ, який визначив стратегію модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007–2015 роки [5], після нього було прийнято стратегію розвитку обліку у державному секторі до 2025 року [6].

Слід наголосити, що всі ці реформаційні процеси були пов'язані з інтегруванням економіки України у світовий економічний простір.

Одними з вагомих результатів реалізації Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007–2015 роки стали: нормативне забезпечення діяльності фінансово-бухгалтерської служби суб'єкта державного сектору, розробка національних стандартів обліку і звітності у державному секторі, розробка плану рахунків бухгалтерського обліку у державному секторі.

Можна сказати, що реформування обліку в Україні здійснювалося паралельно у банківській системі, у недержавному та державному секторах з метою інтеграції України у світове господарство та глобалізації обліку.

Нормативно-правове забезпечення обліку у бюджетних установах можна умовно поділити на три рівні:

- вищий рівень – регулює діяльність всіх суб'єктів господарювання, незалежно від форми власності;
- середній рівень – характеризується нормативним забезпеченням обліку діяльності установ державного сектору економіки;
- нижчий рівень – визначає перелік нормативів, які розроблені і функціонують виключно для забезпечення діяльності конкретної установи.

Основою ведення обліку є базові нормативи, які прийняті основним законодавчим органом України і визначають правові засади функціонування суб'єктів господарювання різних форм власності. Сюди відноситься Конституція України, Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, Трудовий Кодекс України, Кодекс про адміністративні правопорушення, Податковий Кодекс України.

У цій нормативній ланці важливо виділити Бюджетний кодекс України, який регулює «відносини, що виникають у процесі складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання та контролю за дотриманням бюджетного законодавства, і питання відповідальності за порушення бюджетного законодавства, а також визначаються правові засади утворення та погашення державного і місцевого боргу» [1]. І, звичайно, потрібно згадати Закон України «Про Про

бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. №996 –XIV, який «визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні» [7].

Середній рівень нормативно-правового забезпечення включає у себе нормативні акти, які визначають методику обліку активів, пасив та господарських процесів у бюджетних установах.

Основні методичні принципи ведення обліку у бюджетних установах визначені у національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку у державному секторі. Протягом 2015-2017 років розроблено двадцять таких стандартів, які висвітлюють методику обліку різноманітних об'єктів обліку установ державного сектору. При розробці цих стандартів були взяті за основу положення міжнародних стандартів обліку у державному секторі. Аналіз змісту цих нормативів дає можливість відмітити суттєву схожість у загальних підходах до методики обліку у недержавному секторі економіки. Це черговий раз підкреслює тенденцію до уніфікації облікової політики у всіх секторах економіки країни та наближення до міжнародних принципів ведення обліку.

Деталізація методичних підходів до ведення обліку у бюджетних установах забезпечується відповідними методичними рекомендаціями з бухгалтерського обліку. На сьогоднішній день діє чотири таких нормативи, а саме:

- Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів суб'єктів державного сектору, затверджено наказом МФУ від 23.01.2015 р. № 11 [8];
- Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку нематеріальних активів суб'єктів державного сектору, затверджено наказом МФУ від 23.01.2015 р. № 11 [9];
- Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів суб'єктів державного сектору, затверджено наказом МФУ від 23.01.2015 р. № 11 [10];
- Методичні рекомендації щодо облікової політики суб'єкта державного сектору, затверджено наказом МФУ від 23.01.2015 р. № 11 [11].

Зазначені вище нормативи узгоджуються з відповідними стандартами обліку та використовуються для налагодження аналітичного обліку основних засобів, нематеріальних активів, запасів. Серед згаданих нормативів останній регулює підходи до формування облікової політики бюджетних установ і закріплює обов'язкове погодження вибраної облікової політики з вищестоящими розпорядниками бюджетних коштів.

Одними з елементів методу бухгалтерського обліку є застосування рахунків та подвійного запису. У бюджетній сфері діє свій План рахунків [12] та Порядок застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі [13]. Розроблено типові бухгалтерські проведення відповідно до діючої методики обліку господарських процесів у бюджетних установах [14]. Знаковим для діючого Плану рахунків є те, що у ньому об'єднані всі суб'єкти державного сектору завдяки чотиризначній системі кодування:

- розпорядники бюджетних коштів;
- державні цільові фонди;
- державний бюджет;
- місцеві бюджети;
- органи Казначейства [12].

Бюджетні установи, як розпорядники бюджетних коштів, використовують ті рахунки, в яких третя цифра є одиницею.

Ознайомлення практикуючого бухгалтера з нормативами вищої і середньої ланок дає базові знання щодо діючої методики обліку у бюджетних установах. Але кожна бюджетна установа має свої особливості у побудові облікового процесу. Керівник бюджетної установи затверджує пакет внутрішніх документів, які визначають правила

функціонування цієї установи: штат працівників та посадові оклади, форма оплати праці, посадові обов'язки штатних працівників, облікова політика бюджетної установи. Слід зазначити, що керівник бюджетної установи формує свою облікову політику (разом з головним бухгалтером) у відповідності до діючого законодавства (згаданий нами перший і другий рівень нормативно-правового забезпечення обліку).

Облікова політика бюджетної установи змінюється відповідно до змін діючого законодавства, що досить часто відбувається і призводить до неабияких незручностей у роботі облікового персоналу установи.

**Висновки.** Нормативна база з обліку у бюджетних установах знаходиться у процесі реформування і постійних змін. Зміни зумовлені глобалізаційними процесами, які відбуваються у світі та прагненням України приєднатися до них. Стратегія розвитку бухгалтерського обліку в державному секторі економіки на 2007-2015 роки передбачала перехід бюджетних установ на національні стандарти обліку, розроблені відповідно до міжнародних стандартів. Перехід на національні стандарти обліку в державному секторі зумовив прийняття значної кількості нормативних актів, які визначають методику ведення обліку у бюджетних установах, а саме:

- План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі;
- Порядок застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі;
- Типова кореспонденція субрахунків бухгалтерського обліку для відображення операцій з активами, капіталом та зобов'язаннями розпорядниками бюджетних коштів та державними цільовими фондами;
- Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів, нематеріальних активів, запасів суб'єктів державного сектору, інші.

Зміна методики обліку в бюджетних установах відбувалася поступово, що дало можливість обліковцям послідовно вивчати нормативну базу і застосовувати її на практиці. Процес вдосконалення нормативно-правового забезпечення триває і надалі, про що свідчать нові стратегічні орієнтири, визначені до 2025 року.

### Список бібліографічного опису

1. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення 05.05.2020).
2. Наказ МФУ «Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України з бухгалтерського обліку» від 23.07.2015 р. № 1219 р. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/RE27408.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE27408.html) (дата звернення 05.05.2020).
3. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про організацію бухгалтерського обліку і звітності в Україні» від 03.04.1993 р. № 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/250-93-%D0%BF> (дата звернення 05.05.2020).
4. Постанова КМУ «Про затвердження Програми реформування системи бухгалтерського обліку із застосуванням міжнародних стандартів» від 28.10.1998 р. № 1706. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-98-%D0%BF#Text> (дата звернення 05.05.2020).
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007–2015 роки» від 16.01.07 р. № 34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2007-%D0%BF> (дата звернення 05.05.2020).
6. Розпорядження КМУ від 20.06.2018 р. № 437-р «Про схвалення Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80> (дата звернення 05.05.2020).
7. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. №996 -XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення 05.05.2020).
8. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів суб'єктів державного сектору, затверджено наказом МФУ від 23.01.2015 р. № 11. URL: <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/metod-recomendacii-buhobliku-subektiv-derjavnogo-sektoru/metodichni-rekomendatsiyi-z-bo-osnovnih-zasobiv/> (дата звернення 05.05.2020).
9. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку нематеріальних активів суб'єктів державного сектору, затверджено наказом МФУ від 23.01.2015 р. № 11. URL: <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/metod-recomendacii-buhobliku-subektiv-derjavnogo-sektoru/metodichni-rekomendatsiyi-z-buhgalterskogo-obliku-nematerialnih-aktiviv/> (дата звернення 05.05.2020).
10. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів суб'єктів державного сектору, затверджено наказом МФУ від 23.01.2015 р. № 11. URL: [https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/metod-recomendacii-buhobliku-zapasiv/](https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/metod-recomendacii-buhobliku-subektiv-derjavnogo-sektoru/metod-recomendacii-buhobliku-zapasiv/) (дата звернення 05.05.2020).

11. Методичні рекомендації щодо облікової політики суб'єкта державного сектору, затверджено наказом МФУ від 23.01.2015 р. № 11. URL: <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/metod-rekomendacii-buhobliku-subektiv-derjavnogo-sektoru/metodichni-rekomendatsiyi-shchodo-oblikovoyi-politiki/> (дата звернення 05.05.2020).
12. План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, затверджено наказом МФУ від 31.12.2013 р. № 1203. URL: <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/buhgalterskiy-oblik/plan-rahunkiv-buhgalterskogo-obliku-v-derzhavnomu-sektori/> (дата звернення 05.05.2020).
13. Порядок застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, затверджено наказом МФУ від 29.12.2015 р. № 1219. URL: <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/buhgalterskiy-oblik/poryadok-zastosuvannya-planu-rahunkiv-buhgalterskogo-obliku-v/> (дата звернення 05.05.2020).
14. Типова кореспонденція субрахунків бухгалтерського обліку для відображення операцій з активами, капіталом та зобов'язаннями розпорядниками бюджетних коштів та державними цільовими фондами, затверджено наказом МФУ від 29.12.2015 р. № 1219 <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/buhgalterskiy-oblik/tipova-koresp-subrahubkiv/> (дата звернення 05.05.2020).

### References

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy vid 8 lypnia 2010 roku No 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].
2. Nakaz MFU «Pro zatverdzhennia Zmin do deiakykh normatyvno-pravovykh aktiv Ministerstva finansiv Ukrainy z bukhgalterskoho obliku» vid 23.07.2015 r. No 1219 r. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/RE27408.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE27408.html) (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].
3. Postanova KМУ «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu bukhgalterskoho obliku i zvitnosti v Ukraini» vid 03.04.1993 r. No 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/250-93-%D0%BF> (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].
4. Postanova KМУ «Pro zatverdzhennia Prohramy reformuvannia systemy bukhgalterskoho obliku iz zastosuvanniam mizhnarodnykh standartiv» vid 28.10.1998 r. No 1706. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-98-%D0%BF#Text> (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].
5. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Stratehii modernizatsii systemy bukhgalterskoho obliku v derzhavnomu sektori na 2007–2015 roky» vid 16.01.07 r. No 34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2007-%D0%BF> (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].
6. Rozporiadzhennia KМУ vid 20.06.2018 r. No 437-r «Pro skhvalennia Stratehii modernizatsii systemy bukhgalterskoho obliku ta finansovoi zvitnosti v derzhavnomu sektori na period do 2025 roku. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80> (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy «Pro bukhgalterskiy oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini» vid 16.07.1999 r. No996 -XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].
8. Metodychni rekomendatsii z bukhgalterskoho obliku osnovnykh zasobiv subiektiv derzhavnoho sektoru, zatverdzheno nakazom MFU vid 23.01.2015 r. No 11. URL: <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/metod-rekomendacii-buhobliku-subektiv-derjavnogo-sektoru/metodichni-rekomendatsiyi-z-bo-osnovnih-zasobiv/> (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].
9. Metodychni rekomendatsii z bukhgalterskoho obliku nematerialnykh aktyviv subiektiv derzhavnoho sektoru, zatverdzheno nakazom MFU vid 23.01.2015 r. No 11. URL <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/metod-rekomendacii-buhobliku-subektiv-derjavnogo-sektoru/metodichni-rekomendatsiyi-z-buhgalterskogo-obliku-nematerialnih-aktiviv/> (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].
10. Metodychni rekomendatsii z bukhgalterskoho obliku zapasiv subiektiv derzhavnoho sektoru, zatverdzheno nakazom MFU vid 23.01.2015 r. No 11. URL: <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/metod-rekomendacii-buhobliku-subektiv-derjavnogo-sektoru/metod-rekomendacii-buhobliku-zapasiv/> (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].
11. Metodychni rekomendatsii shchodo oblikovoi polityky subiehta derzhavnoho sektoru, zatverdzheno nakazom MFU vid 23.01.2015 r. No 11. URL: <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/metod-rekomendacii-buhobliku-subektiv-derjavnogo-sektoru/metodichni-rekomendatsiyi-shchodo-oblikovoyi-politiki/> (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].
12. Plan rakhunkiv bukhgalterskoho obliku v derzhavnomu sektori, zatverdzheno nakazom MFU vid 31.12.2013 r. No 1203. URL: <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/buhgalterskiy-oblik/plan-rahunkiv-buhgalterskogo-obliku-v-derzhavnomu-sektori/> (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].
13. Poriadok zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhgalterskoho obliku v derzhavnomu sektori, zatverdzheno nakazom MFU vid 29.12.2015 r. No 1219. URL: <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/buhgalterskiy-oblik/poryadok-zastosuvannya-planu-rahunkiv-buhgalterskogo-obliku-v/> (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].
14. Tipova korespondentsiia subrahunkiv bukhgalterskoho obliku dlia vidobrazhennia operatsii z aktyvamy, kapitalom ta zoboviazanniamy rozporiadnykamy biudzhetnykh koshtiv ta derzhavnymy tsilovymy fondamy, zatverdzheno nakazom MFU vid 29.12.2015 r. No 1219 <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/buhgalterskiy-oblik/tipova-koresp-subrahubkiv/> (data zvernennia 05.05.2020) [in Ukrainian].

Дата подання публікації 20.06.2020 р.

## ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА

УДК 331.108.45

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>

### УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*Луцький національний технічний університет  
 Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки*

Управління розвитком персоналу в умовах посилення інтенсивності технологічного розвитку та подальше поширення глобалізації набуває особливої актуальності для підприємств, оскільки збільшення технологічної складності виробництва потребує залучення більш кваліфікованого персоналу для забезпечення ефективного функціонування виробничих процесів. При цьому зростають і витрати на персонал, адже більш кваліфікована праця потребує адекватного зростання рівня її оплати. Відтак оперативне реагування підприємств на вимоги сьогодення за мінімальних затрат потребують саме організації внутрішньофірмової системи розвитку персоналу, яка б, з одного боку, дозволила забезпечити підготовку працівників належного рівня професійного кваліфікації, а з іншого – дала б змогу підприємству більш оптимально використовувати наявні ресурси на підготовку працівників.

В статті розглянуто сучасні особливості формування та функціонування системи розвитку персоналу підприємства в умовах впливу економічної глобалізації. Визначено, що проблема забезпечення підприємств працівниками належного рівня освіти та кваліфікації потребує регулярного оновлення їх навичок через побудову системи розвитку персоналу. При цьому найголовнішими елементами, які визначають ефективність функціонування даної системи є джерела її фінансування та конкретні аспекти розвитку персоналу – професійне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Визначено ефективність застосування інтегрованої системи розвитку персоналу, яка дозволяє не лише підвищувати якісні показники діяльності працівників, але забезпечує зростання рівня продуктивності праці на підприємстві.

*Ключові слова: розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, персонал, управління персоналом.*

### ENTERPRISE PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC GLOBALIZATION

*Lutsk National Technical University  
 Lesya Ukrainka Eastern European National University*

Management of personnel development in the conditions of increasing intensity of technological development and further spread of globalization becomes especially important for enterprises, as increasing the technological complexity of production requires the involvement of more qualified personnel to ensure the efficient operation of production processes. At the same time, staff costs are also growing, as more skilled labor requires an adequate increase in the level of its payment. Therefore, the rapid response of enterprises to today's requirements at minimal cost requires the organization of in-house staff development system, which would, on the one hand, provide training for employees of the appropriate level of professional qualification, and on the other - would allow the company to better use available resources for training.

The article considers modern features of formation and functioning of the system of enterprise personnel development in the conditions of influence of economic globalization. It is determined that the problem of providing enterprises with employees of the appropriate level of education and qualification requires regular

updating of their skills through the construction of a system of personnel development. The most important elements that determine the effectiveness of this system are the sources of its funding and specific aspects of staff development - vocational training, retraining and advanced training. The efficiency of application of the integrated system of personnel development which allows not only to increase qualitative indicators of activity of workers, but provides growth of level of labor productivity at the enterprise is defined.

*Keywords: personnel development, personnel development management, personnel, personnel management.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Формування персоналу підприємства є непростим завданням для його кадрової служби в аспекті необхідності залучення працівників визначеного рівня підготовки, освіти, компетенцій, а також – рівня кваліфікації. При цьому ринок праці не завжди може стовідсотково задовольнити вказану потребу, особливо, якщо необхідно залучити не одного-двох, а групу працівників. Звичайно, що існує шлях залучення кваліфікованих фахівців з інших підприємств, але його мінусом є необхідність стимулювання їх переходу підвищеним рівнем оплати праці або виплатою компенсаційних бонусів, які можуть значно перевищувати поточні можливості суб'єкта господарювання. Тому на практиці підприємства віддають перевагу формуванню внутрішньої системи підготовки та розвитку персоналу, яка повинна забезпечувати майбутні зростаючі потреби у працівниках визначеного рівня кваліфікації.

Таким чином, процес забезпечення суб'єктів господарювання залежить від ефективності сформованої системи управління розвитком персоналу – наскільки ефективно вона спроможна задовольняти виникаючі потреби у взаємозв'язку з мінливими умовами зовнішнього середовища. Крім того, значний вплив на функціонування даної системи мають глобалізаційні процеси, які висувають додаткові вимоги щодо якості персоналу у зв'язку з посиленням конкуренції на ринках та зростанням рівня трудової міграції, яка додатково посилює напругу на національних ринках праці.

Відтак, проблематика забезпечення ефективності функціонування внутрішньофірмових систем розвитку персоналу набуває особливої актуальності, перш за все, в аспекті необхідності забезпечення підприємств кваліфікованими працівниками за мінімуму затрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Проблематика забезпечення належного функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства достатньо широко розкрита в працях таких українських дослідників даного наукового напрямку, як Н. В. Городничук, О. А. Грішнова, Т. П. Збрицька, В. М. Данюк, О. В. Крушельницька, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та інші. Також варто відзначити значний вклад в дослідження специфіки функціонування системи управління розвитком персоналу, як суттєвої складової внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, які розкриті в працях С. Бека, Г. Беккера, Р. Марра, І. Хентце, Г. Шмідта, Т. Шульца тощо. Водночас, специфіка сучасного етапу розвитку економічних систем значною мірою залежить від впливу зовнішніх факторів, зумовлених зростанням темпів глобалізації та інтернаціоналізації світової економіки, що, на наш погляд, потребує поглибленого дослідження питань формування внутрішньофірмових систем управління розвитком персоналу.

**Цілі статті.** Метою роботи є дослідження сучасної специфіки формування та функціонування систем управління розвитком персоналу підприємства в аспекті посилення процесів економічної глобалізації та зростання загальних професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу суб'єктів господарювання. Також дослідження

передбачає пошук шляхів вирішення поточних проблем, що існують у сфері розвитку персоналу на українських підприємствах з врахуванням необхідності залучення іноземного досвіду формування виробничих систем розвитку персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Специфічною особливістю формування систем розвитку персоналу на підприємствах є природня необхідність їх наявності в умовах ускладнення технологічних та виробничих процесів під впливом науково-технічного прогресу. Наразі наявність високого рівня освіти та кваліфікації є характеристиками не лише інженерно-технічного або управлінського персоналу, але й стосуються рядових робітників, котрі змушені працювати з технікою та обладнанням новітніх наукових досягнень. При цьому навіть ті сфери виробництва, які колись не відносилися до наукоємних, наразі застосовують у своїй діяльності насправді передові і новітні технології з-за чого зростає роль кваліфікації для працівників усіх рівнів. Водночас, швидкі темпи науково-технічного прогресу ставлять перед підприємствами додаткову необхідність постійної підтримки високого освітньо-кваліфікаційного рівня своїх працівників. Відтак, проблема «старіння знань» набуває особливої актуальності, адже працівник, який достатньою мірою володів навичками для обслуговування обладнання 5-7 років тому, без постійного навчання не зможе освоїти нові засоби виробництва виключно з-за необхідності оновлення власних знань про особливості їх експлуатації. Тому будь-яке підприємство, яке прагне розвиватися і збільшувати свою частку на ринку, просто зобов'язане формувати в своїх структурі систему управління розвитком персоналу для того щоб забезпечити собі належний рівень конкурентоспроможності в умовах постійного наростання складності виробництва. Зауважимо, що вказані тенденції стосуються не лише наукової або виробничої сфери, але й повною мірою зачіпають також і сферу обслуговування, яка не меншою мірою пов'язана з необхідністю запровадження новітніх технологічних досягнень у процес надання послуг своїм клієнтам.

Таким чином, вирішуючи проблему створення ефективно діючої системи розвитку персоналу, підприємствам необхідно, перш за все, вирішити два головних питання, пов'язаних з її формуванням:

1. Які саме аспекти розвитку персоналу повинні бути задіяні: професійне навчання, перепідготовка чи підвищення кваліфікації працівників.
2. Якими будуть джерела фінансування для забезпечення функціонування внутрішньої системи розвитку персоналу.

Крім того, як зазначає Т. Збрицька: «План проекту розвитку персоналу повинен включати в себе організовану певним чином структуру документованої інформації, яка використовується для планування, організації та контролю діяльності проектної команди. Розробка плану проекту доцільна у випадках необхідності: визначення термінів виконання робіт за проектом і видачі завдань виконавцям; чіткого бюджетування проекту, ув'язування статей витрат з календарним планом проекту; оптимізації ресурсного забезпечення ходу виконання проекту; визначення заходів з підвищення якості в проекті» [1, с. 61].

При цьому питання цільової аудиторії професійного навчання чи планування тривалості відрахувань з прибутку на забезпечення функціонування системи розвитку персоналу також є важливими, але їх вирішення відбувається в процесі вирішення та реалізації проблем пов'язаних саме з двома вищезазначеними аспектами. Це пов'язано з тим, що більшість підприємств є обмеженими в своїх ресурсах і прагнуть досягти якомога більшої ефективності за існуючих умов. Тобто, не кожне підприємство спроможне відволікати на професійне навчання цілі виробничі підрозділи, втрачаючи при цьому в зменшенні обсягу виробництва і прибутках. Аналогічно, неможливим є

забезпечення кожного працівника окремим наставником для найбільш ефективного забезпечення процесу професійного навчання.

Отже, формування дієвої та ефективної системи розвитку персоналу на підприємстві потребує формування не лише відповідного підрозділу в системі управління кадрами, але вироблення відповідної схеми, яка б забезпечувала вирішення усіх проблем, пов'язаних із залученням працівників до процесів професійного навчання чи підвищення кваліфікації, а також дозволила б ефективно планувати ці процеси як в коротко-, так і в довгостроковому періоді. Така схема дає змогу підприємству логічно та гармонійно вбудувати загальну систему розвитку персоналу в стратегічний план розвитку підприємства і на основі цього реалізовувати заплановані заходи у тісному взаємозв'язку з планами технологічного оновлення виробництва.

Прикладом такої схеми може бути інтегрована система розвитку персоналу, запропонована німецьким дослідником С. Беком (рис. 1).

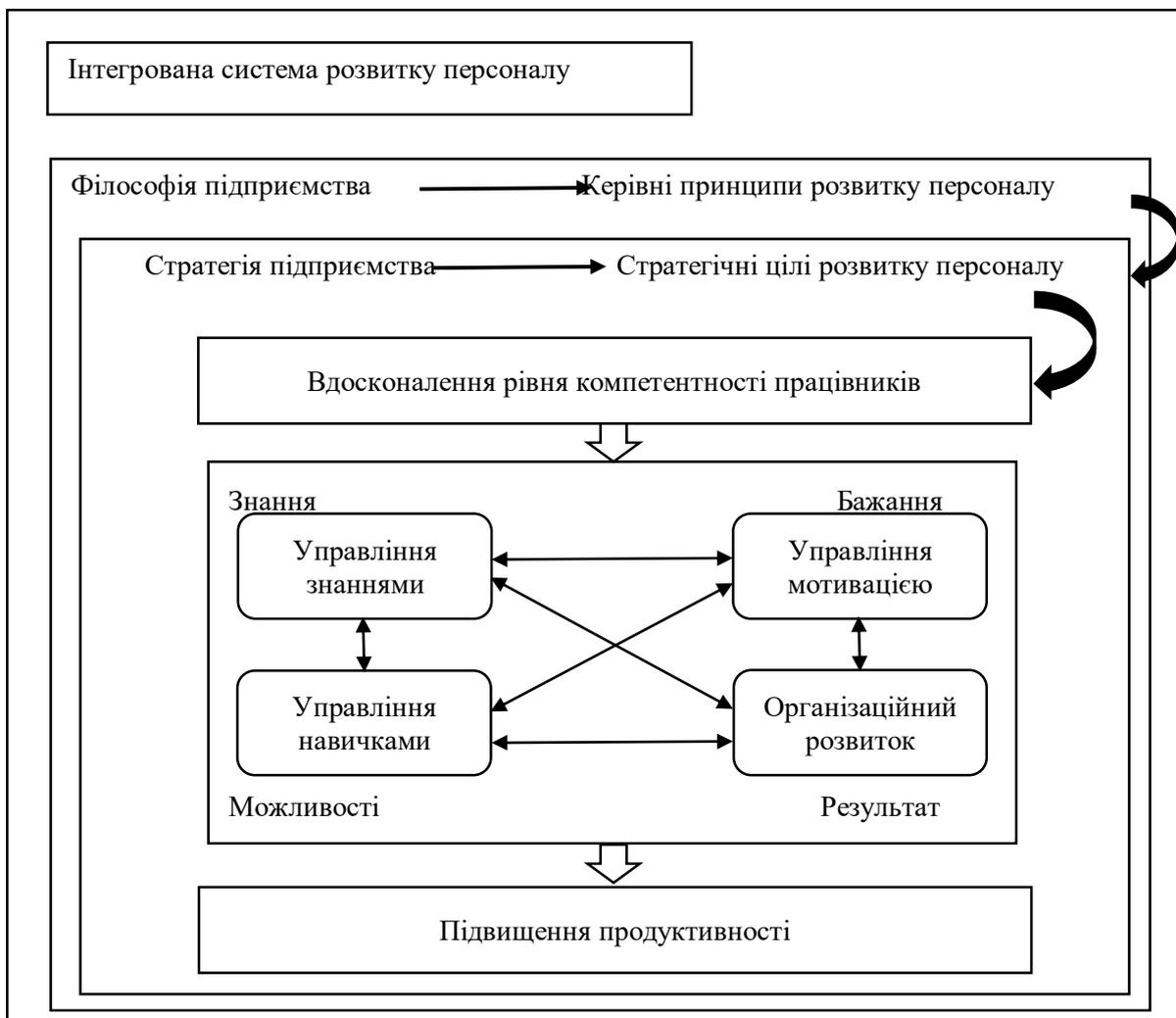


Рис. 1. Інтегрована система розвитку персоналу підприємства  
Джерело: [2, с. 1382].

Як бачимо, інтегрована система передбачає формування розвитку персоналу через управління компетентностями працівників на рівні підприємства. При цьому кінцевим наслідком такого управління передбачається не лише підвищення рівня компетентностей персоналу, але й загальне підвищення продуктивності праці на

підприємстві, що безпосередньо призводить до зростання його доходів. При цьому, на відміну від класичного підходу до забезпечення зростання продуктивності праці та її наслідків, інтегрована схема передбачає оцінку продуктивності через досягнення особистих та корпоративних цілей підприємства, що визначаються відповідно до його стратегії розвитку та філософії.

Таким чином можна стверджувати, що для того щоб працівники підприємства могли підвищувати свою продуктивність праці, саме підприємство повинне не просто забезпечити наявність системи професійного навчання для свого персоналу, а повинне сформуванню саме комплексну систему його розвитку. Саме тому Інтегрована система розвитку персоналу підприємства поєднує в собі знання, навички, мотивацію та результати розвитку організації і разом з тим передбачає тісний їх взаємозв'язок між собою.

Отже, стверджуючи про необхідність формування ні підприємствах системи розвитку персоналу, необхідно також передбачити і той факт, що результатом діяльності такої системи стане не лише зміна рівня кваліфікаційних навичок працівника, але й виникне необхідність ротації управлінських кадрів, які також підпадуть під дію системи розвитку персоналу. Відповідно, підприємство, намагаючись максимізувати ефективність своєї діяльності, зможе використовувати свій персонал на найбільш ефективних посадах не лише у виробничому процесі, але й зможе оперативно корегувати систему управління за допомогою підвищення кваліфікації менеджерів.

**Висновки.** Отже, можна стверджувати, що побудова системи розвитку персоналу на підприємстві в сучасних умовах є об'єктивною необхідністю з точки зору забезпечення його ринкової конкурентоспроможності та ефективності. При цьому створення такої системи дозволить підприємству з одного боку, забезпечити себе працівниками належного рівня навичок та кваліфікації, а з іншого – така реалізація відбуватиметься з порівняно меншими затратами, ніж залучення працівників необхідного рівня підготовки зі сторони.

Крім того, застосування сучасних інтегрованих схем побудови внутрішньофірмових систем розвитку персоналу дає змогу не лише забезпечити потребу у підвищенні рівня професійної підготовки персоналу, але й має чітко визначений кінцевий результат у вигляді загального зростання продуктивності праці підприємства та збільшення його доходів, а також дозволяє ефективно планувати власну потребу у забезпеченні підвищення професійних якостей працівників відповідно до потреб стратегічного плану розвитку підприємства.

#### Список бібліографічного опису

1. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
2. Beck S. Skill and Competence Management as a Base of an Integrated Personnel Development (IPD). *Journal of Universal Computer Science*. 2003. Vol. 9, №12. Pp. 1381-1387.

#### Reference

8. Zbrytska T. P., Savchenko G. O., Tatarevska M. S. Upravlinnia rozvytkom personal [Personnel development management]. Odessa: Atlant, 2013. 427 p. [in Ukrainian].
9. Beck S. Skill and Competence Management as a Base of an Integrated Personnel Development (IPD). *Journal of Universal Computer Science*. 2003. Vol. 9, №12. Pp. 1381-1387.

Дата подання публікації 20.06.2020 р.

УДК 37.091.113:005–057.17

Зось–Кіор М.В., д.е.н., доцент  
 Zos–Kior Mykola, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0001-8330-2909>  
 Скидан С.В., здобувач вищої освіти  
 Skydan Stanislav, Applicant for Higher Education

## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩА

*Полтавська державна аграрна академія*

В статті розкрито сутність поняття «мотивації» з точки зору психології працівника та як функції менеджменту. Проаналізовано визначення даного поняття. Розглянута можливість застосування матеріальної винагороди в контексті принципу поєднання цілей індивіда та організації. Досліджено особливості застосування матеріальної мотивації залежно від специфіки посади, яку займає працівник.

Досліджено проблему збереження здоров'я офісних працівників та наведено способи її вирішення шляхом застосування методів нематеріальної мотивації у вигляді занять спортом. Розглянуто необхідність врахування особливостей психології працівника та соціально–культурних факторів при прийнятті рішень стосовно застосування мотиваційних заходів. В статті також розглядається проблема звільнення працівників, у зв'язку із скороченням, як фактору, що може мати демотивуючий вплив на колектив організації. Для вирішення даної проблеми було рекомендовано застосування аутплейсменту, сутність якого полягає в наданні допомоги співробітникам, що підпали під скорочення, в подальшому працевлаштуванні або переорієнтації на ринку праці. Дана процедура дозволяє організації пом'якшити процес звільнення. Ще одна перевага використання аутплейсменту полягає в тому, що такий підхід може значно підвищити лояльність співробітників. Сам факт того, що компанія не кидає напризволяще працівників, що підпали під скорочення, зменшує демотивуючі настрої в колективі.

Як показує світова практика, на сьогоднішній день, система мотивації найкраще розвинена в ІТ–компаніях. Це пов'язано з тим, що на ринку праці існує значний попит на висококваліфікованих ІТ–фахівців і дуже часто нестандартна система мотивації стає найкращим способом залучення фахівців такого рівня. Тому, з метою аналізу сучасних тенденцій в області мотивації персоналу було проаналізовано досвід провідних транснаціональних корпорацій в області ІТ. Розглянуто використання нестандартних методів мотивації в таких компаніях як Facebook Inc. та Apple Inc. Також були проаналізовані компанії з найвищим рівнем середньої заробітної плати, де серед лідерів багато організацій зайнятих в галузі ІТ.

*Ключові слова:* мотивація персоналу, бізнес–середовище, здоров'я працівників, психологія працівника, нестабільність.

## PECULIARITIES OF STAFF MOTIVATION IN AN UNSTABLE BUSINESS ENVIRONMENT

*Poltava State Agrarian Academy*

The article reveals the essence of the concept of «motivation» from the point of view of employee psychology and as a management function. For this purpose, the definition of leading scientists in the field of personnel management was analyzed. The possibility of applying material remuneration in the context of the principle of combining the goals of the individual and the organization was considered. The peculiarities of the application of material motivation depending on the specifics of employees' positions were studied.

The problem of preserving the health of office workers was studied and ways to solve it by applying methods of non–material motivation as sport activities was given. The necessity of taking into account the peculiarities of the employee's psychology and socio-cultural factors when making decisions regarding the application of motivational measures was considered. The article also considers the problem of dismissal of employees due to reduction, as a factor that can have a demotivating effect on the organization's staff. To solve this problem, it was recommended to use outplacement, the essence of which is to provide assistance to employees who were being reduced, in further employment or reorientation in the labor market. This procedure allows organization to mitigate the procedure of dismissal. Another benefit of using outplacement is that such an approach

can increase the loyalty of employees. The very fact that a company doesn't abandon employees, who have fallen under the layoffs, reduces the demotivating mood in the team.

As world practice shows, today, the motivation system is best developed in IT companies. This is due to the fact that there is a significant demand for highly qualified IT specialists in the labor market and very often a non-standard motivation system becomes the best way to attract specialists of this level. So, in order to analyze current trends in the field of personnel motivation, the experience of leading multinational corporations in the field of IT was analyzed. It was considered the use of non-standard methods of motivation in companies such as Facebook Inc. and Apple Inc. Also there were analyzed companies with the highest level of average salary where many organizations engaged in the field of IT are among the leaders.

*Key words: staff motivation, business environment, employees' health, employee's psychology, unstable.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Як відомо, одним із найважливіших ресурсів будь-якої організації є люди. Саме від знань, навичок та ефективності роботи персоналу залежать результати діяльності підприємства. Тому питання мотивації не втрачає своєї актуальності й на сьогоднішній день.

Сучасне бізнес-середовище є вкрай нестабільним, що породжує нові виклики для компаній в сфері управління персоналом. Унікальна система мотивації дозволяє побудувати добру HR-репутацію компанії та підвищити її конкурентоспроможність на ринку праці в боротьбі за найкращих фахівців у своїй галузі. Саме завдяки впровадженню нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу можна не тільки залучити нових висококваліфікованих фахівців, а й значно підвищити лояльність штатних працівників.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** В своїх працях питання мотивації персоналу досліджували такі вчені як: А. Маслоу, М. Мексон, Д. Мак-Грегор, А. Сміт, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, А. А. Вернадський та ін. Не дивлячись на значну кількість досліджень у даній сфері, питання мотивації потребує подальшого розгляду, зважаючи на зміну загальних тенденцій розвитку підприємств: під впливом глобалізації, дистанціювання, зміни організаційної структури та принципів роботи зі споживачами тощо. Вимоги сучасного бізнес-середовища зумовлюють необхідність дослідження нових проблем та пошуку нових методів мотивації персоналу.

**Ціль статті** – дослідити особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Впродовж всієї історії існування науки менеджменту багато науковців приділяли увагу вивченню питання мотивації персоналу. Тому у науковій літературі можна зустріти велику кількість визначень, які по-різному розкривають його сутність. Наприклад, на думку Майкла Мексона, під мотивацією варто розуміти процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації [1, с. 204]. А. А. Вернадський розглядає мотивацію як свідоме прагнення до певного задоволення потреб, до успіху. О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук розглядають поняття мотивації як бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність [2]. У свою чергу Абрахам Маслоу визначає мотивацію як функцію задоволення ієрархії потреб, а саме – фізіологічних, потреб в безпеці, приналежності, повазі і визнанні та потреб в самовираженні [3, с. 26].

Розглянувши вищезазначені визначення, можна прийти до висновку, що на думку одних науковців дане поняття більш пов'язане з внутрішнім спонуканням або прагненням працівників до задоволення власних потреб, у той час як інші визначають мотивацію як процес спонукання працівників до ефективної роботи. Існує думка, що під процесом спонукання персоналу до продуктивної діяльності варто розуміти

стимулювання, а не мотивацію. Проте, поняття мотивація є ширшим за поняття стимулювання. Під стимулюванням розуміється використання зовнішніх чинників, які змушують працювати співробітника продуктивно та покращувати свою результативність. Мотивація ж розглядається як процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою як внутрішньоособистісних, так і зовнішніх чинників. Проаналізувавши застосування поняття мотивації, можна сказати, що його сутність залежатиме від того, в якому значенні воно вживається. Якщо розглядати мотивацію з точки зору психології працівника, то дане поняття можна трактувати як внутрішнє спонукання працівника до виконання своєї роботи та досягнення встановлених організаційних цілей. Якщо розглядати мотивацію як функцію менеджменту, то її варто розглядати як процес, що реалізується менеджером, сутність якого полягає у визначенні мотивів та розробці стимулів, спрямованих на досягнення індивідуальних цілей працівника та цілей організації.

Актуальним завданням мотивації на сьогоднішній день можна назвати поєднання цілей індивіда та організації. Як відомо, основною ціллю будь-якої компанії є отримання прибутку та досягнення його постійного збільшення. Кожен працівник бажає отримувати велику зарплату та прагне її підвищення. Якщо працівник буде розуміти що із збільшенням прибутку збільшаться й надходження до фонду оплати праці, то продуктивність його праці зростатиме. Для цього можна розробити програму, відповідно до якої певна частина надпланового прибутку буде розподілятися між працівниками, тобто залучити працівників до участі в прибутках. Кошти варто розподіляти порівну, незалежно від посади, яку займає працівник, стажу роботи в організації та інших факторів. Також заробітна плата може залежати й від специфіки посади, яку займає працівник. Наприклад, зарплати sales-менеджерів рекомендується прив'язувати до відсотків від продажів. Якщо вони впевнені в своїх силах, то вони будуть зацікавлені в отриманні відсотку від угод, адже так їх доходи прямо залежатимуть від зусиль та залучення. Доходи топ-менеджерів варто прив'язувати до відсотку від прибутку. Таким чином за свої управлінські рішення вони відповідатимуть матеріально, що буде для них найефективнішою мотивацією. Ще одним не менш ефективним варіантом є продаж або передача на окремо обговорених умовах топ-менеджерам частини акцій підприємства. Ставши повноцінними партнерами вони будуть максимально зацікавлені в успішності організації.

На сьогоднішній день актуальною проблемою також можна вважати збереження здоров'я офісних працівників. Однією із проблем даної категорії працівників є малорухливий спосіб життя. У людей, які п'ять днів на тиждень проводять по 8 годин у сидячому положенні часто виникають такі хвороби як сколіоз та остеохондроз. В результаті у співробітників можуть часто виникати головні болі та проявлятися інші ознаки порушення кровопостачання головного мозку, також остеохондроз часто призводить до порушення роботи внутрішніх органів. З такими симптомами працівник навряд чи зможе працювати достатньо ефективно. Тому рекомендовано розміщувати в корпусах компанії тренажерну залу, якщо це можливо. Можна також обладнати окрему кімнату для гри в міні-гольф або поставити столи для тенісу. Такий підхід не тільки дасть можливість працівникам більше рухатись на перерві, але й сприятиме згуртуванню колективу.

У наш час багатьма передовими компаніями в якості мотивуючого засобу все частіше використовується надання можливості працівникам працювати дистанційно. Такий підхід привертає увагу багатьох спеціалістів. Це пов'язано з тим, що працівникам далеко не завжди зручно добиратися до місця роботи, особливо якщо офіс компанії розташований в іншому місті. До того ж, як показала ситуація пов'язана з пандемією COVID-19, дистанційна робота врятувала багатьох працівників від безробіття.

Інколи вирішення проблеми мотивації може критися в глибині психології працівників. Наприклад ще в середині минулого століття в готелях компанії Walt Disney була помічена велика плинність кадрів серед працівників пральні у зв'язку із неprestижністю та важкістю роботи [4]. Засновник компанії вирішив просто перейменувати пральні в «текстильні служби», таким чином їм було надано статус цілого підрозділу, що дало змогу працівникам відчути свою важливість. В даному випадку можна було спостерігати вплив соціально–культурного чинника як одного із факторів зовнішнього середовища непрямого впливу. Це пов'язано з тим, що в суспільстві формуються переконання щодо престижності певних професій. Тому дуже важливо аби в компаніях була сформована така організаційна–культура, яка б підкреслювала важливість кожної посади.

Мотивація персоналу полягає не тільки в розробленні засобів стимулювання ефективної праці але й в зменшенні впливу демотивуючих факторів. Як відомо, в будь–якій компанії можуть настати кризові часи. Керівництво починає замислюватись про зменшення всіх витрат та економію всіх видів ресурсів. Одним з найпопулярніших в такому випадку способів є скорочення співробітників. Часто таке рішення буває правильним, проте, варто розуміти, що звільнення працівника може принести певні проблеми. Наприклад, працівники можуть помститися компанії, зливши цінну інсайдерську інформацію конкурентам або розповсюдити негативну інформацію про організацію як поганого роботодавця, що може нашкодити HR–репутації компанії. Ще одним негативним моментом є те, що свідками звільнення стають всі співробітники, через що в них з'являється непевність в тому чи не стануть вони наступними. Це може значно демотивувати ефективну роботу. Тому для підвищення лояльності персоналу та уникнення інших проблем, пов'язаних із звільненням, рекомендовано застосовувати аутплейсмент. Аутплейсмент – це процедура, яка полягає в наданні допомоги співробітникам, що підпали під скорочення, в подальшому працевлаштуванні або переорієнтації на ринку праці [5]. Тобто за рахунок роботодавця працівнику надається допомога в подальшому працевлаштуванні. Послуги пов'язані з аутплейсментом можуть надаватися працівнику внутрішніми HR–спеціалістами компанії, проте частіше залучаються спеціальні кадрові агентства. Аутплейсмент може передбачати: надання професійної допомоги в складанні резюме яке відповідає сучасним стандартам роботодавців, а також його розповсюдження у всіх можливих ЗМІ; консультування співробітника щодо правильного і актуального позиціонування себе на ринку праці; презентація працівника потенційним роботодавцям; надання інформації про сучасні тренди та вимоги на ринку праці; навчання новим, актуальним і ефективним прийомам пошуку роботи а також надання психологічної підтримки; навчання різним методам боротьби зі стресом та ін.

Як показує світова практика, на сьогоднішній день, система мотивації найкраще розвинена в IT–компаніях. Це пов'язано з тим, що робота працівників даної галузі вимагає творчого мислення та креативу. Як відомо, знайти гарного IT–спеціаліста, який справді здатен привнести зміни в організацію, не так вже і легко, що зумовлює значний попит серед компаній на таких фахівців. Тому, для того, щоб залучити найкращих спеціалістів, провідні IT–компанії постійно розвивають власну систему мотивації персоналу.

Одним із найкращих мотиваторів можна заслужено вважати компанію Facebook. Заробітна плата інженера–програміста може досягати 150 тис. доларів за рік. Відповідно до рейтингу Glassdoor, Facebook в 2019 році знаходився в десятці компаній із найбільшим рівнем зарплатні (табл. 1) [6]. Так як засновник компанії Марк Цукерберг розуміє важливість сім'ї в житті людини, в Facebook надається чотиримісячна відпустка як для жінок, так і чоловіків протягом року після народження або усиновлення дитини.

Компанії цікавим способом вдалося поєднати принцип збереження здоров'я працівників та принцип екологічності. Цукерберг мотивує своїх співробітників добиратися на роботу на велосипеді, а для того щоб працівникам було зручно стежити за станом транспорту, в каліфорнійській штаб-квартирі є навіть майстерня з ремонту велосипедів. Для тих, кому зручно їздити на автомобілі, на території компанії є безкоштовна зарядна станція для електромобілів [7, с. 206]. Також для підтримки здорового способу життя працівників, їм надається можливість відвідувати спортзал та спортивні секції за рахунок організації. В будівлі компанії є кімната для відпочинку, де є різні настільні ігри та ігрові приставки. Співробітникам також надається медична страховка, в яку входять навіть стоматологічні послуги. На території штаб-квартири в Каліфорнії розміщені кафе та їдальні, де співробітники можуть безкоштовно поїсти. Для зближення колективу в Facebook часто проходять різні тематичні дні та свята.

Таблиця 1

ТОП-10 Компаній з найвищим рівнем зарплатні в 2019 р.

| №  | Назва компанії         | Середня заробітна плата (USD) |
|----|------------------------|-------------------------------|
| 1  | Palo Alto Networks     | 170929                        |
| 2  | NVIDIA                 | 170068                        |
| 3  | Twitter                | 162852                        |
| 4  | Gilead Sciences        | 162210                        |
| 5  | Google (Alphabet Inc.) | 161254                        |
| 6  | VM Ware                | 158063                        |
| 7  | LinkedIn               | 157402                        |
| 8  | Facebook               | 152962                        |
| 9  | Salesforce             | 150379                        |
| 10 | Microsoft              | 148068                        |

Досить нестандартний спосіб мотивації було розроблено й в одній із найдорожчих технологічних компаній Apple Inc [8]. Щороку працівники отримують знижку в розмірі 25 % на придбання музичних плеєрів iPod та планшетів iPad. Також кожні три роки співробітники отримують знижку в розмірі 250 доларів на придбання iPad, або 500 доларів на покупку комп'ютера лінійки Mac. Крім того, співробітникам надається знижка в 50 % на купівлю програмного забезпечення. Можна сказати, що це є доволі розумним та хитрим способом мотивації, адже таким чином Apple не тільки мотивує працівників, а й стимулює збут своєї продукції. Провідні співробітники компанії отримують заробітну плату до 160 тис. дол. США на рік, що надає гарантії їх безбідного існування. Також співробітники мають можливість безкоштовного лікування в провідних медичних закладах, використання новітніх аварійних захисних систем, використання безпечного устаткування.

**Висновки.** Отже проаналізувавши визначення мотивації різних науковців та сутність даного поняття, можна сказати, що його трактування залежить від того, в якому значенні та контексті застосовується поняття мотивації в менеджменті. Розглядаючи мотивацію з точки зору психології, це поняття варто трактувати як внутрішнє спонукання працівника до виконання своєї роботи та досягнення встановлених організаційних цілей. Якщо ж розглядати мотивацію як функцію менеджменту, то її варто тлумачити як процес, що реалізується менеджером, сутність якого полягає у визначенні мотивів та розробці стимулів, спрямованих на досягнення індивідуальних цілей працівника та цілей організації.

На сьогоднішній день актуальною проблемою є збереження здоров'я працівників. Тому в якості мотиваційних заходів провідні компанії дають можливість вирішити проблему малорухливого способу життя офісних працівників, що знижує ефективність роботи працівників.

Актуальною проблемою є і звільнення працівників, яка вирішується за допомогою аут-плейсменту. Сам факт того, що компанія не кидає напризволяще працівників, які підпали під скорочення, зменшує де-мотивуючі настрої в колективі.

Як показує досвід провідних транснаціональних корпорацій у сфері ІТ, лише використовуючи нові та нестандартні методи мотивації можна залучити висококваліфікованих фахівців та підвищити рівень лояльності штату працівників до компанії. Серед основних трендів в сфері мотивації персоналу можна виділити: здоровий спосіб життя працівників, якісне безкоштовне харчування, медичне страхування, облаштування кімнат для відпочинку тощо. Якщо співробітники будуть задоволені своєю роботою та умовами, в яких вони працюють, то працівники докладатимуть максимальних зусиль для того, щоб компанія якомога довше залишалася успішною на ринку.

### Список бібліографічного опису

- 1.Замула І. В., Шиманська К. В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Житомирська політехніка*. 2011. № 2(20). С. 201–211.
- 2.Сметанюк О. А., Дельгадо Р. Х. Г. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 206–213.
- 3.Баксакова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Серія: Економічні науки*. 2017. № 6. Том 1. С. 25–29.
- 4.Костюхіна І. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. *Escadra Recruitment Agency*. URL: <https://escadra.com.ua/ua/izobretatelna-motivaciya-sekreti-uspeshnyh-kompanij.html> (дата звернення 24.06.2020).
- 5.Susan M. Heathfield Outplacement is a service for laid-off employees. *The balance careers*. URL: <https://www.thebalancecareers.com/outplacement-is-a-service-for-laid-off-employees-1918584> (дата звернення 24.06.2020).
- 6.The highest paying companies of 2019. *Glassdoor*. URL: <https://www.glassdoor.com/blog/highest-paying-companies-2019/> (дата звернення 24.06.2020).
- 7.Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найшасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11. Том 1. С. 204–209.
- 8.Ящук Ю. І., Лисенко Ю. В. Мотивація як один з методів управління персоналом. *Наукова спільнота*. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1038/> (дата звернення 24.06.2020).

### References

- 1.Zamula I. V., Shymanska K. V. Poniattia motyvatsii pratsivnykiv, yii vydy ta zviazok iz systemoiu bukhgalterskoho obliku. Problemy teorii ta metodologii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu. Zhytomyrska politekhnika - Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis. Zhytomyr Polytechnic, 2011, no. 2(20), pp. 201–211 [in Ukrainian].
- 2.Smetaniuk O. A., Delhado R. Kh. H. Poniattia motyvatsii ta stymuliuвання трудової діяльності. Ekonomichniy prostor - Economic space, 2014, no. 86, pp. 206–213 [in Ukrainian].
- 3.Baksakova, O. M., Riabova, A. O. Motyvatsiia yak funktsiia menedzhmentu v systemi zabezpechennia efektyvnoho vykorystannia resursu robochoi syly personalu pidpriemstva, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Serii: Ekonomichni nauky - Bulletin of Khmelnytsky National University, Series: Economic Sciences, 2017, no. 6/1, pp. 25–29 [in Ukrainian].
- 4.Kostiukhina I. Vynakhidlyva motyvatsiia: Sekrety uspishnykh kompanii. Escadra Recruitment Agency. Available at: <https://escadra.com.ua/ua/izobretatelna-motivaciya-sekreti-uspeshnyh-kompanij.html> (accessed 24.06.2020).
- 5.Susan M. Heathfield Outplacement is a service for laid-off employees. The balance careers. Available at: <https://www.thebalancecareers.com/outplacement-is-a-service-for-laid-off-employees-1918584> (accessed 24.06.2020).
- 6.The highest paying companies of 2019. Glassdoor. Available at: <https://www.glassdoor.com/blog/highest-paying-companies-2019/> (accessed 24.06.2020).
- 7.Mahas O. V., Martseniuk O. V. Motyvatsiini pidkhody Facebook i Google do stvorennia naishchaslyvishoho i naiproduktivnishoho robochoho mistsia. Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa - Bulletin of the student scientific society of DonNU named after Vasyl Stus, 2019, no. 11/1, pp. 204–209 [in Ukrainian].
- 8.Iashchuk Yu. I., Lysenko Yu. V. Motyvatsiia yak odyin z metodiv upravlinnia personalom. Naukova spilnota - Scientific community. Available at: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1038/> (accessed 24.06.2020).

Дата подання публікації 20.06.2020 р.